



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIMBO, UNA EMPRESA A LA VANGUARDIA EN CALIDAD.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A:

MARIO ALBERTO ALBITER MARTINEZ

ASESOR: ROCIO DEL PILAR SANCHEZ MADRID



México, D.F. Ciudad universitaria

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mis padres, principalmente a ellos, compañeros incansables en todos mis triunfos y fracasos, a los cuales les debo mucho por el apoyo incondicional que me han brindado, así como los valores con los que me educaron; por la paciencia, la confianza y el respeto hacia mi persona y a las decisiones que he tenido que tomar. Por eso y mucho más, Gracias Padres...

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por la fuerza que me dio en los momentos más difíciles de mi vida, por ayudarme a encontrar las respuestas y soluciones que necesité en su momento y por estar conmigo cada vez que lo necesito.

A mi abuelo por sus consejos y por ser parte importante de mi crecimiento como persona, de él aprendí que las cosas se ganan, no llegan solas y hay que esforzarse para lograr nuestras metas.

A mis hermanos por aguantar mis desvelos y mis presiones a lo largo de mis jornadas de estudio y apoyarme para seguir en todo momento.

A mis amigos por su ayuda y comprensión, en los buenos y malos momentos, porque se que cuento con su amistad sincera y por apoyarme cuando más los necesité.

Al Ing. Daniel Anell Vásquez y al departamento de Relaciones Institucionales de Grupo Bimbo por su cooperación y asesoría.

A mi asesora por su paciencia y apoyo en el desarrollo de mi trabajo.

A aquellas personas que están conmigo y a las que han estado en las diferentes etapas de mi vida y que de alguna manera me alentaron a seguir, a tener mis metas fijas y me apoyaron en todo momento. No escribí nombres pero cada uno sabe la importancia que representa para mi y siempre les estaré agradecido por sus consejos, apoyo y sinceridad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO 1: ANTECEDENTES.....	11
1.1 BIMBO por décadas.....	13
1.2 El crecimiento como empresa.....	18
CAPITULO 2: VISION Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	21
2.1 El pensamiento del fundador.....	22
2.2 Una empresa familiar y productiva.....	23
2.3 El trato a los empleados: un incentivo al trabajo.....	23
2.4 Políticas de calidad y precio.....	26
2.5 Marcas, productos y su diversificación.....	30
2.6 Innovación para la calidad y la distribución.....	32
2.7 Expansión de la compañía y su posición en el extranjero.....	38
2.7.1 Estados Unidos.....	39
2.7.2 Sudamérica.....	41
2.7.3 Europa.....	43
2.8 Inversiones importantes, parte de la estrategia de crecimiento y expansión...	43
CAPITULO 3: LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN GRUPO BIMBO.....	52
3.1 Generalidades de los sistemas de calidad utilizados por Grupo Bimbo.....	54
3.1.1 Modelo Bimbo de Calidad Total.....	55
3.1.2 Reingeniería.....	57
3.1.3 Las Normas ISO 9000.....	59
3.1.4 Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos (HACCP)....	62
3.1.5 HACCP e ISO 9000 como complemento.....	65
3.1.6 Sistemas y Modelos de aseguramiento de la calidad, aplicados a partir del año partir del año 2000.....	67

3.1.7 Sistema de Planificación de Recursos de la Empresa (ERP).....	69
3.1.8 Niveles de calidad y Certificaciones Internacionales de la Empresa en la actualidad.....	72
3.2 Seis Sigma (6σ).....	73
3.2.1 La Teoría del Seis Sigma.....	74
3.2.2 Seis Sigma en la práctica.....	76
3.2.3. Personal capacitado para desarrollar el proceso.....	78
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	80

INTRODUCCIÓN

Grupo Bimbo es una empresa mexicana que ha cubierto y dominado todo el mercado nacional y que dentro de su estrategia expansiva está el producir y comercializar una gran variedad de productos de la panificación, de las botanas y de los confitados tanto en el continente americano como en el mercado europeo. Con lo anterior logró exitosamente ese objetivo de expansión, aún a pesar de las fuertes crisis económicas que han afectado de alguna manera dicha expansión. Además de que sus principales ingresos provienen de México y en menor medida de países latinoamericanos, los cuáles no se caracterizan precisamente por contar con economías fuertes, con el consiguiente riesgo de fluctuaciones en tasas de interés, altos porcentajes de inflación, y demás problemas sociales que ello implica.

Algo que Grupo Bimbo tomó muy en cuenta y que fue importante, es la parte de la inversión en terrenos, maquinaria, equipo e industrias que sabía le iban a servir por muchos años pero sin gastar en cosas superficiales u ostentosas, manejando el principio de *austeridad*. Además de que al comprar empresas y fábricas lo hizo estratégicamente para empezar a dominar un mercado bastante amplio comenzando en el DF, después al territorio nacional y extendiéndose poco a poco en el norte y sur del continente.

Otro de los aspectos a resaltar es que al crecer como lo estaba haciendo la empresa, los proveedores ya no abastecían las materias necesarias, es así como se instalan plantas propias que abastecían esa demanda como lo es la fresa para mermelada y la harina, y sin pensarlo también con la producción de harina llegaron a ser un principal abastecedor de ésta en México.

En cuanto a los productos, es importante destacar como fue estudiando el comportamiento de los consumidores y observando que productos eran los más pedidos y, por lo tanto, en los que más se tenía que invertir. También se trató de probar con otros productos como tortillas, chocolates y botanas saladas cuando la idea principal era fabricar pan de caja. Cualquiera que fuese la idea, nunca se piensa que una empresa va a crecer de manera importante hasta formar un corporativo, y esto se logra, principalmente, por los productos y la aceptación de los mismos.

Así como los productos, la administración es una pieza fundamental en cualquier empresa, pero en Bimbo fue un punto a destacar ya que, por ejemplo, se manejaron fases lógicas en ciertas situaciones en las plantas que se instalaron en Sudamérica ya que se tenía un control desde México pero después de cierto tiempo de preparación del personal, se ponía a un director que fuese residente y nacional del país en el que estaba la planta. También se tenían muchas plantas y esto generaba impuestos que pagar, es por eso que se tuvo la idea de reducir ese número para tener menos razones sociales.

El presente trabajo tiene como punto principal mostrar como una empresa como lo es Grupo Bimbo tuvo un inicio y un desarrollo excepcional, el cual esta basado en la constancia y la mejora tanto de los productos como de los sistemas de calidad utilizados.

La hipótesis a desarrollar es la siguiente: “BIMBO es la empresa mexicana más importante en cuanto a panificadoras se refiere y participa de manera muy marcada en el desarrollo de la economía mexicana gracias a la implementación de nuevas y mejores tecnologías en sus procesos de producción. Si esta empresa ha tenido su auge y desarrollo en base a calidad y mejora continua de sus procesos de producción, entonces porque no ha utilizado todavía el proceso Seis Sigma”. Siendo una empresa que se encuentra a la vanguardia en calidad sería muy interesante saber el motivo que ha impedido a Grupo Bimbo implementar un sistema Seis Sigma dentro de sus procesos de producción.

El objetivo principal en este trabajo es estudiar a fondo a Grupo Bimbo, una empresa líder en cuanto a panificación se trata, en el mercado tanto nacional como internacional, en su aspecto administrativo y en sus estrategias de mercado, pero principalmente estudiar los procesos de producción y de que manera contribuyen a que ésta empresa se sitúe en el gusto de sus clientes. Desde sus inicios, ha optado por trabajar sobre calidad y con tecnología de punta, esto le ayudó a ganar terreno sobre sus demás competidores y colocarse en un lugar privilegiado en cuanto a corporativos se refiere. Denotar como ha ido creciendo al paso de los años y nunca se ha visto amenazada por la competencia. También para entender como ésta empresa ayuda de manera importante en el desarrollo de la economía mexicana.

El interés y valor más importante y para destacar en esta empresa es una idea sobre la familia. La idea de la familia mexicana es muy importante en la empresa ya que de aquí parte para pensar en cuales serán los productos que llegaran a los hogares mexicanos con mayor facilidad, desde sacar a la venta productos para niños hasta productos que se pueden disfrutar con la familia reunida.

En cuanto a los productos, será importante destacar como se fue estudiando el comportamiento de los consumidores y observar que productos eran los más pedidos y, por tanto, en los que más se tenía que invertir. Así también, analizar como se intentó trabajar con productos que no eran de la línea con la que comenzó como tortillas, chocolates y botanas saladas cuando la idea principal era fabricar pan de caja. De todo esto que trabajó, como llegó a ser una empresa competitiva y a su vez única en la producción de pan.

Es importante observar como los directores generales y administradores de esta empresa, la han manejado de manera, hasta cierto punto correcta, ya que ha tenido pérdidas importantes pero se ha sabido levantar de estas. La empresa muestra un liderazgo importante en cuanto a empresas de gran trascendencia se refiere.

Ha utilizado tecnología de punta, la cual le ha recortado costos y gastos extras. Con esto pudo lograr acumular más su capital para otras inversiones. Y saber escoger este tipo de tecnologías es parte de los administradores y técnicos, los cuáles son bien instruidos en el campo que se les requiere. En éste punto conviene destacar que la mejora en nuevas tecnologías ha ayudado de manera muy importante a sus procesos de producción, ya que, al trabajar sobre calidad, esos procesos deben ser los mejores para seguir estando dentro del gusto de las familias no solo en México sino en todo el mundo.

Grupo Bimbo ha sido una empresa que está al día en todos los aspectos, tanto internos como externos y ha sabido manejar las situaciones y estrategias para conservarse en el lugar en que se encuentra ahora. Gracias a ese orden ha ido creciendo con el paso de los años.

El presente trabajo se estructura en 3 capítulos los cuáles tienen el fin de explicar de manera concreta en que situación se encuentra Grupo Bimbo en el presente y como fue creciendo paulatinamente hasta llegar al nivel actual como corporativo sin dejar de lado.

En el capítulo 1 *Antecedentes*, se podrá observar como la empresa fue creciendo con el paso de los años tanto en México como en el extranjero desde el punto de vista histórico. Quienes fueron sus fundadores, como se fue conformando por décadas y las adquisiciones en cada una de las mismas, así como los problemas que enfrentó en cada una de las zonas donde pretendía posicionarse.

En el capítulo 2 *Visión y estrategias de crecimiento empresarial*, se desarrolla desde el punto de vista administrativo, la manera de pensar y de aplicar todos los planes y estrategias para el desarrollo y crecimiento de la empresa. En esta parte se tocan temas como las políticas de calidad y precio, el personal y su ambiente laboral, las marcas y sus productos, así como la manera de posicionarse en el extranjero y el crecimiento que ha mantenido en cada una de las zonas donde se encuentra la empresa. Esto apoyado en sus estados financieros y datos estadísticos de crecimiento.

En el capítulo 3 *La importancia de la calidad en Grupo Bimbo*, se toca la parte medular de este trabajo ya que se estudian las generalidades de los sistemas de calidad que la empresa ha aplicado a lo largo de su crecimiento, desde sus inicios hasta la actualidad. La integración de estos procesos a un modelo llamado Modelo Bimbo de Calidad Total, cual es el beneficio del mismo y de que manera lo integra. También se explica como funciona el proceso de Seis Sigma, cuales son los beneficios que obtendría la empresa al aplicarlo y demostrar porque aún no lo ha hecho.

Un corporativo como lo es BIMBO tuvo un inicio muy marcado y poco a poco ganó terreno pero esto es gracias a la dirección del mismo, es decir desde el director general hasta los empleados, la dirección financiera planeó y estudió estrategias para que las finanzas fueran buenas y siempre se tuviera capital para otras inversiones. En esta situación la Austeridad juega un papel importante, es algo que se manejó para gastar en cosas que servirían para seguir obteniendo y gastar menos en lujos, en otras palabras, esto contribuye en gran medida a ahorrar.

Resulta interesante estudiar la manera en que una empresa crece y se mantiene dentro del mercado nacional y extranjero y Grupo Bimbo es el más claro ejemplo de cómo una empresa puede seguir creciendo dándole la importancia a cada uno de sus actores, desde la gerencia hasta los empleados y desde los procesos hasta los productos.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES.

En el siguiente capítulo se desarrolla el contexto histórico en el que se va a desenvolver más adelante Grupo Bimbo. Pero resulta enriquecedor saber como surge la panificación como un negocio, y las empresas que en un principio dominaron, por llamarlo de alguna manera, el mercado de pan en la Ciudad de México, principalmente.

La Revolución Industrial dio varios aportes a la industria en cuanto a la fabricación de harina, que era el producto principal para la elaboración de pan. A mediados del siglo XIX un ingeniero suizo inventó un molino que trabajaba con motores de vapor, dejando a un lado el uso rudimentario de las ruedas de piedra por el acero. Esta máquina tuvo gran éxito en toda Europa. Es así como esta máquina llega a modernizar la elaboración de pan.

Como primer plano veremos el pan de caja desde sus inicios. Este fue traído a América por los primeros colonos europeos que llegaron a los Estados Unidos. Estos tenían unas cajas de metal, en las cuáles guardaban algunos de sus objetos pequeños. Una vez establecidos en el continente americano, utilizaron estas cajas a manera de moldes para hornear su pan. Por esta razón se le llama pan de caja.

A finales del siglo pasado y a principios de este, el pan de caja también fue conocido por el nombre de pan Pullman, en virtud de que lo servían en los restaurantes de los carros de ferrocarril llamados Pullman.

En México a principios del siglo XX, el pan de caja comenzó a ofrecerse en un restaurante de nombre Sylvain, en la Ciudad de México, aunque únicamente para el consumo interno de aquel lugar. En los años veinte un señor español, Martín Velasco, abrió una panadería en la calle Corregidora, en la Ciudad de México.

La visión de este hombre le hizo considerar el posible desarrollo que podría tener el pan de caja en México, en caso de producirse a nivel industrial. El señor Velasco instaló esta pequeña fábrica y envió a su hijo Alfonso a Estados Unidos para que estudiara un curso técnico de panificación en el American Institute of Baking, este instituto era uno de los más reconocidos en el mundo en cuanto a la enseñanza de manufactura de harinas.

El señor Martín tenía un plan de crecimiento a futuro solo que la mayoría de su capital lo invirtió en un negocio de minas, esto lo llevó a una crisis económica obligándolo a vender su fabrica de pan. Después de esta quiebra, el señor Don Pablo Diez compró el negocio y le encargó a su sobrino Adolfo Fernández que instalara una fábrica de pan, un poco mejor y más grande. A raíz de esto nació el Pan Ideal en 1926. Para entonces la fábrica de Pan Ideal estaba ubicada en la calle 16 de septiembre, en la Ciudad de México. Ésta aún no tenía una amplia distribución comercial, sino que ahí mismo despachaban el pan y quizá tenía alguna camioneta para entregas a domicilio.

Aún en 1926 llegan nuevos propietarios de Pan Ideal y abrieron la Pastelería Ideal en la cual entró a trabajar el señor Juan Servitje. El señor Servitje vino a México y trabajo durante un tiempo en una pastelería llamada La Flor de México que era propiedad de unos familiares suyos. Dos años después de haber entrado a trabajar a La Ideal, Juan Servitje decidió separarse y formar su propio negocio, es así como, con la asociación de algunas personas en 1928 instaló la pastelería El Molino en la Ciudad de México.

En 1936 cuando su hijo, Lorenzo Servitje, tenía 18 años tuvo que dejar su carrera para encargarse del negocio familiar junto con su madre ya que el señor Juan Servitje había fallecido. Corría ese mismo año y Pan Ideal ya había colocado una nueva fábrica de pan de caja y había adquirido 5 camiones para la distribución en el Distrito Federal. Pero también existían otros competidores como lo son La Condesa White Bakery y Pan Lara, pero Pan Ideal dominaba el escaso mercado de pan de caja existente en la capital.

El servicio de Pan Ideal dejaba mucho que desear y no lograba satisfacer adecuadamente la creciente demanda que comenzaba a surgir para este producto. Aunado a la presentación del pan ya que la envoltura no permitía ver en que condición se encontraba el pan. Algunas veces los consumidores encontraban el pan con hongos y la mayoría de las veces no podían quejarse porque no se les prestaba la atención adecuada. Quizá esta falta de atención haya sido porque como ese tipo de pan no tenía competencia en el mercado, la pastelería no ponía atención en mejorar tanto el servicio como el producto.

Para 1941 Lorenzo Servitje era gerente de la pastelería El Molino en la Ciudad de México. Lorenzo se suscribió a una revista norteamericana en la que se detallaban consejos e información sobre maquinaria para elaboración de pan, así como recetas que las panificadoras de Estados Unidos utilizaban. Es así como Lorenzo decide ampliar y modernizar la pastelería El Molino. Lo logra con la ayuda de Jaime Sendra colocándola como la pastelería más moderna de la Ciudad de México en ese entonces.

Para instalar el equipo invitaron a Jaime Sendra que era gerente de Pan Ideal, éste se entusiasmó tanto con las posibilidades que ofrecía el nuevo equipo que le propuso a Lorenzo asociarse y poner una fábrica de pan de caja, éste último aceptó sin dudarlo. También se le propuso a que invitara a trabajar con ellos al señor Alfonso Velasco, ya que conocía muy bien el oficio de la panadería, éste renunció a Pan Ideal para asociarse en El Molino.

Poco a poco la pastelería El Molino fue tomando importancia y creciendo a un ritmo muy marcado, obteniendo buenas ganancias y prestigio. Ante esta situación de un mercado creciente, se solicitaba ofrecer un mejor servicio así como mejor calidad y frescura en el pan. La oportunidad no se desaprovechó y se transformó en una empresa que, en un relativo corto plazo, se convirtió en el líder indiscutible del pan de caja en México. Este fue el inicio de Grupo Bimbo, a continuación se dan datos y fechas donde la empresa comienza su crecimiento.

1.1 Grupo Bimbo por décadas.

Desde sus inicios, Grupo Bimbo, ha tenido tanto inversiones como movimientos importantes a lo largo de cada una de las décadas del siglo XX, con las cuáles el posicionamiento se ha visto marcado donde se instala.

i. Los Cuarentas.

En 1942 la marca Pan Ideal introduce el pan de caja empacado, un año después Lorenzo Servitje y sus socios logran empacar el pan en papel celofán. En 1947 Bimbo comienza con la distribución foránea de sus productos en algunas ciudades de Veracruz, Morelos, Hidalgo y Puebla.

ii. Los Cincuentas.

En 1952 ya se tenían instaladas cuatro plantas en la Ciudad de México y se había ampliado las rutas de entrega hacia otros estados del centro y norte de México.

En 1956 se crea la empresa Pasteles y Bizcochos S.A., antecesora de Productos Marinela S.A., con esta nueva empresa, BIMBO incursiona en el mercado de la pastelería.

iii. Los sesentas.

En 1960 se abre una nueva planta en una ciudad estratégica, Monterrey, Nuevo León y se funda Bimbo del Norte ya que las plantas que se tenían para esa época estaban en un nivel de saturación muy marcado.

En 1962 Jaime Jorba Sendra, uno de los fundadores de Bimbo, regresa a España a instalar Bimbo España en Barcelona.

Entre 1963 y 1978 Bimbo tuvo gran expansión, y realizaron ampliaciones en plantas ya existentes en México. Además se incrementaron los productos de pastelería ofrecidos por Productos Marinela S.A., también se incursionó en el área de dulces y chocolates con la apertura de la primera planta Ricolino, incursionando también en el mercado de las botanas saladas, con lo que hoy se conoce como Barcel.

En 1964 Continental Baking Co. Entró en México con su marca Gonder, y para contrarrestarlo, Bimbo utilizó la marca estadounidense Sunbeam. Al mismo tiempo Bimbo España inició sus actividades con su fábrica en Granollers, Barcelona, y en 1966 fue inaugurada Bimbo del Noreste, en el estado de Coahuila, además de realizarse cambios en el empaque del pan, ya que fué sustituido el celofán por el polietileno y se usaron moños de alambre para cerrarlo.

iv. Los setentas.

Grupo Bimbo incursiona en el área de la alta repostería, sacando al mercado su línea Suandy, productos elaborados a base de mantequilla, que a partir de 1981 toma gran auge.

En 1977 Barcel inició operaciones con la adquisición de una fábrica de botanas en la ciudad de Querétaro, que en 1978 dió origen a Nubar S.A. de C.V. En ese mismo año la empresa americana Campbell Taggart Inc., dedicada a la panificación, comenzó a invertir en Bimbo España, y en 1979, Bimbo lanzó su nueva línea de pan Tía Rosa, a nivel nacional con gran éxito, teniendo como imagen el pan casero.

v. Los Ochentas.

Desde 1980, Grupo Bimbo es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

En 1982, Campell Taggart Inc. Pasó a controlar el 100% de las acciones de Bimbo España, también fue construida una planta en Gómez Palacio, Durango.

En 1984, Bimbo incursionó en el mercado de exportación hacia los Estados Unidos con productos de Marinela. En 1986, después de la crisis de cinco años que vivió México, Bimbo siguió con la adquisición de varias empresas entre la que destaca la Continental de Alimentos S.A. de C.V., empresa que producía y comercializaba la marca Wonder, la cual fue su competidor mas directo durante esos años, en panificación y pastelitos.

Para 1989 Bimbo tuvo una importante expansión por las adquisiciones que realizó y el establecimiento de plantas en las líneas, tanto de productos para el consumo final, como de materias primas. Un año después comenzó la distribución de productos en Estados Unidos con Suandy y Proalsa, a través de las instalaciones ubicadas en Los Ángeles, California y Houston, Texas.

vi. Los Noventas.

En 1990 Bimbo adquirió una planta productora de pan y pastelillos en Guatemala, con lo que comenzó la cobertura de Bimbo en América Latina, además construyó una planta en Lerma, estado de México, en la cuál se produce y comercializa la botana salada.

Para 1992 comenzó con adquisiciones de plantas en América Latina, siendo Chile el primer país donde se realizaron dichas adquisiciones, con Alesa S.A. y Cena, hoy Ideal S.A., expandiéndose a Venezuela con la adquisición de industria Marinela C.A. y de Panificadora Holsum C.A., las cuales fueron fusionadas en 1999 bajo el nombre de Bimbo Venezuela C.A.

Asimismo fueron instaladas plantas productivas en países como Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Perú y empresas de distribución en Honduras y Nicaragua, además de que adquirió a la empresa Orbit Inc. en los Estados Unidos. En 1994 adquirió a las empresas Fabila Foods Inc. y La Fronteriza Inc. En 1995 adquiere a las compañías C&C Bakery Inc. y La Tapatía Tortillería Inc y para 1996 Pacific Pride Bakeries con dos plantas, Suandy Foods Inc., Prolaza Trading Co., todas éstas en Estados Unidos.

En 1998 Bimbo realizó una alianza estratégica con una empresa de origen estadounidense, Dayhoff, la cuál se dedicaba a la distribución de dulces; además adquirió a la empresa Tour-S que se dedicaba a la panificación en California. De acuerdo a la estrategia del aprovechamiento de las sinergias y consolidación operativa, el Grupo comenzó la fusión administrativa y operativa de sus empresas en los Estados Unidos, las cuáles fueron enfocadas a las industrias de panificación y tortillas, lo cuál llevó a colocarse de la siguiente manera: Mrs. Baird's Bakeries Business Trust, en el Mercado de Texas y Bimbo Bakeries USA, en le Mercado de California.

Al mismo tiempo en la Ciudad de Tijuana, Baja California se construyó e inició operaciones una planta nueva de panadería, en cuyas líneas de producción se encuentran productos de pan blanco, pan integral, pan dulce, tortillas de harina de trigo y tostadas de maíz. La producción está orientada a satisfacer a los mercados de la región noreste de México y al Estado de California en los Estados Unidos. En el mes de marzo de éste mismo año, el Grupo se asoció con Grupo Mac´ma, ya que adquirió el 51% de la participación accionaria en las empresas dedicadas a la elaboración de pastas. Asimismo la pequeña operación comercial que tenía Ricolino, subsidiaria de Bimbo, con Park Lane, en Boizemburg, Alemania, se vio reforzada con la adquisición de dos plantas nuevas de confitería en Viena, Austria, una de chocolates y la otra en Ostrava, República Checa, de gomas, las cuáles fueron inauguradas en el mes de abril.

En el mes de julio, Bimbo reforzó su presencia en Colombia con la adquisición de activos en la Ciudad de Cali, y para octubre la compañía cerró negociaciones con la empresa Panacea S.A. en San José de Costa Rica. En septiembre del mismo año, Bimbo realizó un acuerdo con la cadena de comida rápida americana, McDonald´s, con lo que se convirtió en el único proveedor de toda la bollería de esta cadena de restaurantes en Venezuela, Colombia y Perú, esto contribuyó a consolidar su posición en América Latina.

vii. Los primeros años del 2000.

En noviembre del 2000, Bimbo adquirió la empresa Pan Pyc, la segunda más importante de panificación en Perú, consolidando Bimbo su liderazgo en este mercado. En diciembre el Grupo adquirió la empresa de panificación La Mejor, de Guatemala, con esto mejoró su presencia en los mercados de Centroamérica, como Guatemala, El Salvador y Honduras.

Grupo Bimbo dejó de invertir en México en la empresa Pastas Cora en el 2001 y adquirió a la empresa brasileña Plus Vita Ltda., una de las mas importantes en la industria de panificación que produce pan de caja, pan de dulce, pastelitos, bollería y pan tostado, bajo marcas consideradas entre las más tradicionales y de mas alto

prestigio en ese mercado, como lo son Pullman, Plus Vita, Ana María, Muffs y Van Mill, entre otras.

En Noviembre adquirió activos productivos pertenecientes a la empresa mexicana Grupo Maseca S.A. de C.V. (GRUMA), en la República de Costa Rica relacionados con la fabricación y distribución de pan, dicha adquisición incluyó los negocios de pan fresco y pan congelado en ese país, así como los equipos provenientes de la planta que GRUMA cerró en Nuevo León.

1. 2 El crecimiento como empresa

La empresa Bimbo fue fundada en la Ciudad de México en 1945 con el nombre de Panificación Bimbo pero fue hasta los años 80's con la conformación de La Organización Latinoamericana cuándo se le conoce con el nombre de Grupo Bimbo el cuál, hoy en día, se cuenta entre las empresas de panificación más importantes del mundo, por su volumen de producción, ventas y posicionamiento de marca, y en México es la compañía más grande de alimentos, así como líder indiscutible en la panificación nacional y en varios países de Latinoamérica.

Cuenta con más de 100 marcas de reconocido prestigio como Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Milpa Real, Oroweat, Entenmann's, Thomas', Boboli, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Pastelerías El Globo, Suandy y Lara, Duvalín, Bocadoín, Lunetas, entre muchas otras.

Su compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores. Está presente en México, Estados Unidos de América, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Uruguay y la República Checa. El crecimiento en cada una de las zonas se mide en base a sus ventas y utilidades netas, las cuáles crecen conforme pasan los años debido a sus cada vez más amplias rutas de distribución.

El Grupo Bimbo supo crecer y ahora cuenta con la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con 30,500 rutas, y gracias a su flotilla superior a los 29 mil unidades, garantiza que sus productos lleguen frescos y todo el tiempo a los 1,325,250 puntos de venta localizados en 15 países. Los kilómetros que en conjunto recorren las unidades diariamente equivaldrían a rodear 45 veces la circunferencia de la Tierra.

Grupo Bimbo ha hecho importantes inversiones a través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector, que le permiten su consolidación operativa. Así, entre sus adquisiciones se encuentran Duvalín, Bocado, Lunetas, Lara y Coronado en México; las operaciones de panificación de George Weston, LTD. en la región oeste de Estados Unidos (Oroweat), Mrs. Baird's, Four-s Baking y Pacific Pride en Estados Unidos y Plus Vita en Brasil.

Durante los últimos años, Grupo Bimbo ha fortalecido el trabajo en sus sistemas de calidad para garantizar la inocuidad y consistencia de sus productos. Ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales que avalan la efectividad de dichos sistemas.

Entre estos reconocimientos pueden enunciarse: ISO 9000:2000 por el interés en la satisfacción del cliente y en los procesos de producción; HACCP por ser una empresa que ofrece seguridad y calidad en los productos; e Industria Limpia por ser una de las empresas que se preocupa por el medio ambiente y los productos que ofrece al consumidor. Actualmente sigue implementando estos sistemas de calidad en todas sus organizaciones.

Grupo Bimbo en la actualidad es una de las empresas panificadoras líderes en el mundo y número uno en América. Cuenta con 72 plantas en 3 continentes, donde produce pan de caja, pan dulce, bollos, galletas, pasteles, productos empacados, tortillas, cajeta (dulce de leche), botanas saladas, chocolates y confitería entre otros. Elabora cerca de 5 mil productos con 100 marcas reconocidas, cuenta con una de las redes de distribución más extensas del mundo, superior a 32 mil rutas y un equipo de transporte por arriba de los 38

mil vehículos que dan servicio a más de un millón de puntos de venta. Así mismo, integran al Grupo más de 85 mil colaboradores.¹

Figura No. 1. DISTRIBUCIÓN DE PLANTAS EN EL MUNDO.



Fuente: Obtenido de una presentación de grupo Bimbo en 2005.

Como se puede observar, Bimbo creció y se afianzó dentro del mercado de la panificación sin contratiempos mayores y su interés por seguir creciendo nunca ha cambiado desde sus inicios hasta la actualidad, esto se mide en base a los reconocimientos a los que ha sido acreedor por preocuparse tanto en la calidad de sus productos como en la satisfacción de sus clientes.

¹ Informe anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. 2006.

CAPITULO 2. VISIÓN Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL.

El crecimiento de cualquier empresa siempre va a encontrar su columna vertebral en la administración, de ahí surge la planeación de estrategias para que ese crecimiento sea sostenible y sustentable.

El caso de Bimbo es uno muy práctico y muy alusivo ya que con la construcción de nuevas plantas, la aplicación del modelo de crecimiento territorial mediante subsidiarias en varios estados del país, la persistencia en la línea de diversificación logrando incluso un “boom” en el mercado mexicano con nuevos productos o diversas líneas de botanas, además de la compra de otras firmas como Kellog’s y El Globo S.A. de C.V., por mencionar algunas, y con los resultados actuales, dejan ver que se tuvo un estudio muy minucioso de esas estrategias de crecimiento y expansión.

Todo lo anterior se basó en una persistente integración vertical, en la capacidad para crear climas laborales positivos y en la habilidad para explorar mercados emergentes, esto lleva a que Grupo Bimbo sea una de las principales empresa mexicanas que, con el paso de los años, haya logrado crecer por encima del PIB mexicano y haya adquirido una solvencia excepcional.

Mediante el ingreso a la Bolsa Mexicana de Valores, la simplificación de la gestión orientada hacia la estructura multidivisional, la simplificación de la gerencia, planes internos de calidad total y de mejora de la productividad, así como el plan de presencia total, es decir, extensión a todo el territorio nacional, supone la incorporación de nuevas empresas suministradoras al grupo en la integración vertical simpatizante con todo el entorno empresarial en el que se mueve ya que Bimbo es la mejor empresa alimentaria y más eficaz del mundo, con mas de 1 millón de puntos de venta en cuatro continentes, 70,000 rutas de distribución, entre otros muchos aspectos que la hacen una empresa sólida.¹

A continuación se explican todos estos detalles que revelan el crecimiento en todos los ámbitos hacia dentro de la propia empresa, así como en el entorno social y económico de la misma.

¹ Informe anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. 2006.

2.1 El pensamiento del fundador.

El Señor Servitje tenía bien marcado que es lo que quería hacer de la empresa, dentro de sus planes de crecimiento formó una visión y una misión, donde la idea principal era producir mejores productos con la mejor calidad hasta dar un mejor servicio a los clientes.

Esto se traduce en elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de todas y cada una de las marcas. Comprometiéndose a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana.
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de sus clientes y consumidores.
- Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

Para la empresa, ser líder significa establecer el ritmo y la dirección de la industria como una empresa con marcas confiables para sus consumidores, implica entenderlo profundamente a través de la investigación de mercados y de las motivaciones de consumo, y esto demanda que se separen de lo que puedan ofrecer sus competidores, con base en la innovación. El propósito es comercializar productos sabrosos, innovadores, saludables y disponibles en todo sitio y ocasión; mantenerlos actualizados a lo largo del tiempo; y cumplir con los perfiles y necesidades de salud.²

Otra de las metas es ser el proveedor preferido de los clientes, al ofrecerles un variado portafolio de productos con atractivos márgenes, alta rentabilidad y soluciones integrales para su negocio.

Las metas inmediatas del grupo son disminuir el costo por unidad fabricada y distribuida, acelerar el crecimiento orgánico a través de una mayor innovación en los procesos y productos, así como apuntalar su identidad como un lugar extraordinario para trabajar, cuya mejor fortaleza se sustenta en el compromiso de su planta de empleados, una ventaja difícil de replicar que imprime un dinamismo inalcanzable. El objetivo que todos los trabajadores

² Servitje Sendra Roberto.Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Ed. Pearson Educación. México, 2003. p 150.

en la empresa buscan es dar al consumidor la más alta calidad y valor a cambio de la confianza que ha depositado en las marcas.

2.2 Una empresa familiar y productiva.

Grupo Bimbo comenzó como una empresa familiar, que tenía la idea de dar a sus clientes la mejor calidad en el pan, así como el mejor servicio y de ahí en adelante ganar cierto prestigio. El objetivo, desde entonces ha sido ofrecer a los consumidores alternativas de consumo adecuadas para el desayuno, comida y cena, momentos en que la familia puede estar reunida.

Se orienta en gran medida a los trabajadores a afianzar la solidez de la empresa de cara a los accionistas y a la sociedad, para lograr una sana posición financiera y la más alta rentabilidad, a través de un ejercicio ético y socialmente responsable de cada una de las acciones, con una visión de largo plazo en las decisiones.

Así como mantener a Grupo Bimbo como un lugar extraordinario para trabajar, una empresa con alma, que proporciona a sus colaboradores las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo y la toma de decisiones; que se orienta a resultados, a ser un equipo, el cual siente un gran orgullo por pertenecer a esta empresa.

En esencia, Bimbo sigue siendo la misma empresa de ayer; una organización altamente productiva y plenamente humana, espíritu que se inspira en todas sus plantas y oficinas. Gracias al esfuerzo, a la constancia y al compromiso de su planta de empleados, hoy se erige como la principal empresa de alimentos en México y la segunda panificadora más importante del mundo.³

2.3 El trato a los empleados: un incentivo al trabajo.

En Bimbo, el trato a los empleados es primordial, ya que aseguran que si un trabajador esta contento haciendo su trabajo se vuelve mas productivo. La empresa se preocupa por dar una capacitación continua a los empleados y se les trata con respeto cumpliendo con los

³ Servitje Sendra Roberto. Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Ed. Pearson Educación. México, 2003. p 187.

principios que ha manejado a lo largo del tiempo, así como un espíritu de justicia y confianza durante su estadía en la empresa. La planta de trabajadores debe servir como plataforma de crecimiento ya que de ellos depende el crecimiento de cualquier empresa.

Para el señor Roberto Servitje, se toman varios puntos que estimulan a los empleados para crecer en la empresa, dándoles la importancia que se merecen al ser la base fundamental de éxito. Estos puntos son:

- i) Contar con una dinámica de crecimiento, innovación y progreso. Para el empresario es importante inspirar un ambiente de trabajo, esfuerzo y lucha.”...No se puede conformar una empresa acomodada o burocrática. No es verdad que la gente quiera un trabajo fácil, que no implique reto y esfuerzo [...] cuanto más se exija una tarea de aquel que la realiza, mayor será su motivación y la manera en que se involucre”.
- ii) Tener un plan que implique mejoría creciente. Se debe tomar como un punto importante aumentar de manera constante la calidad y la productividad. Para el señor Servitje, la productividad es el resultado de la implantación de un plan de calidad total. “Es impresionante ver como el personal se entrega y apasiona cuando comprueba que puede hacer más y mejor y, como consecuencia, puede crecer en los ámbitos económico y psicológico”.
- iii) Contar con un programa de capacitación. La empresa avanza en cuanto a niveles de calidad, eficiencia y eficacia, pero siempre van a existir problemas hacia dentro de las empresas y solo se pueden remediar con un programa apoyado en un sistema completo que permita hacer a cada quien lo que tiene que hacer y además hacerlo bien. “La capacitación seria y completa, además de prevenir errores y costos innecesarios, y ayudar a la calidad uniforme, despierta el orgullo profesional, la confianza y el aprecio a la empresa”.

- iv) Asumir una actitud de austeridad. En la opinión del señor Servitje, las empresas van a atravesar por crisis de diversa índole. Una organización que maneja austeridad tiene mayor garantía de lograr seguridad y mayores probabilidades de eficacia. Los trabajadores en Bimbo perciben que la empresa no pretende que se ostente en lujos y gastos innecesarios.

- v) Tener una buena rentabilidad. Para ser una empresa productiva se debe tomar en cuenta que se debe contar con recursos para: Remunerar bien a las partes, pagar los impuestos, realizar investigación y desarrollo, crecimiento y remodelaciones, emergencias. Se pretende lo anterior con políticas contables sanas, sistemas de valuación de inventarios acordes con la economía, revalorización de activos, políticas de depreciación, políticas de precios, fondos de jubilación y de reserva, financiamiento y apalancamientos razonables.⁴

Una empresa que no se consolida económicamente o que vive en constante zozobra a este respecto puede debilitar la moral de los trabajadores.

La empresa maneja y aplica muchos estudios para la mejora en la calidad de vida de los trabajadores (desde empleados hasta jefes), ya que de ellos va a depender un buen desempeño en la interacción de los mismos porque al darse un mutuo respeto se consolida un crecimiento personal que modifica y logra un respeto y compromiso hacia la empresa y hacia el cumplimiento de sus deberes.⁵

Resulta importante mencionar que en Bimbo los empleados se sienten como en su casa, ya que el ambiente es muy ameno y tranquilo, los incentivos que la empresa les ofrece son muy atractivos y es así como ha aumentado la planta de trabajadores a lo largo del tiempo en base a los planes de expansión de la empresa. En 1945, cuando la empresa empezó a trabajar se tenía una planta con 34 trabajadores, diez años después, en 1955 ascendía a 700 trabajadores.

⁴ Servitje Sendra Roberto. Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Ed. Pearson Educación. México, 2003. p 192.

⁵ Op. cit. 194

Cuadro No. 1.
Crecimiento de la planta de empleados en Grupo Bimbo durante los primeros años del 2000.

AÑO	No. de empleados	%
2000	60,000	100
2001	71,000	118.33
2002	72,000	120.00
2003	72,000	120.00
2004	74,000	123.33
2005	81,000	135.00
2006	85,000	141.67
2007	91,000	151.67

Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes anuales de Grupo Bimbo del 2000 al 2007.

El crecimiento en la planta de empleados en los primeros años del 2000 marca un dato interesante en cuanto a los niveles de expansión y crecimiento, se tomaron estos años ya que se puede denotar el crecimiento constante en la expansión y la necesidad de ampliar aún más su planta laboral por los requerimientos de mano de obra en la actualidad. Esta tendencia a expandirse y contratar una creciente mano de obra continuará en los siguientes años ya que los planes a futuro son muy prometedores y con la buena administración podría darse un crecimiento aún mayor.

2.4 Políticas de calidad y precio.

“Desde su establecimiento [...] la empresa se ha enfocado a ofrecer al consumidor productos de la más alta calidad conforme a los parámetros más estrictos de higiene”⁶

“Para la creación de la fabrica de pan de caja, los socios fundadores atendieron fundamentalmente las necesidades que el mercado planteaba en ese momento: 1) atención periódica y de calidad a los clientes y 2) frescura requerida para este producto”⁷. Se ofrecía un punto simple, con el objetivo claro de que lo principal era ofrecer un producto de calidad. Tal vez, en la actualidad la calidad va de la mano en cada línea de producción, pero en México esa idea apenas se adquirió hace un par de décadas.

⁶ Informe anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., 2002, México.

⁷ Grupo Bimbo S.A. de C.V., Op. cit.

México sufrió una crisis derivada de la modificación del modelo del sistema de importaciones en los 70's, pero a finales de esa década y principios de los 80's se tenía que corregir este problema, es así como el gobierno autorizó incrementos en el salario aunque un sector considerable de la sociedad tenía que enfrentar el creciente desempleo producido por el cierre de diversas empresas, que tan sólo en el ramo de las maquiladoras fue de 1620.

Para los empresarios el alza en el salario "contradecía la meta propuesta de mantener un tipo de cambio realista y precios estables, de modo que la fuga de capitales se aceleró ante lo que percibían los agentes económicos como un programa de ajuste contradictorio"⁸, por lo que la fuga de capitales continuó su tendencia ascendente. Resultado de ello fue que en agosto de 1982 el incremento de los precios en los productos básicos como lo eran: la tortilla que pasará de 5.50 a 11 pesos; el bolillo y telera de 70 gr. de 0.50 a 1 peso; la gasolina nova de 6 a 10 pesos; el gas doméstico de 4.30 a 5.10 kilo, más un incremento mensual de 10 centavos por kilo durante doce meses.⁹

El estancamiento de la economía mexicana durante estos años y la política económica que siguieron los presidentes Luís Echeverría y López Portillo, generaron una radicalización de la población que vieron disminuidos sus ingresos. Los elevados precios en alimentos y artículos vitales, la disminución de los apoyos al campo, el desempleo y los bajos salarios, fueron factores que repercutieron en las familias mexicanas e influyeron en la migración hacia el país vecino y en el crecimiento de las ciudades donde buscaban mejorar sus condiciones de vida.¹⁰

A pesar de dicha crisis que enfrentó México por casi cinco años, Bimbo, con sus finanzas sanas y buena planeación, continuó con la adquisición de varias empresas como Continental de Alimentos, S.A. de C.V., empresa que producía y comercializaba la marca Gonder, por lo que prácticamente en México no tenía competidor.

⁸ Listing, Nora. *México: hacia la reconstrucción de una economía*, México Fondo de Cultura Económica 1994, p 44.

⁹ *El Informador*. Lunes 02 de agosto de 1982, año LXV t. CCLII, núm. 23,185. p. 1

¹⁰ Gurría, José Ángel. *La política de deuda externa*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

La empresa siempre ha visto a la innovación tecnológica como algo sumamente importante. Invierte en desarrollo de productos de mayor calidad, así como en sistemas administrativos para una óptima operación administrativa. En marzo del 2000, Bimbo, Oracle de México, Sun Microsystems y Capgemini, Ernest & Young, acordaron el desarrollo del programa informático Bimbo XXI, con este sistema, la empresa tiene una mayor eficiencia y eficacia en su sistema administrativo para afrontar los retos del nuevo mercado.

En cuanto a la forma en que Grupo Bimbo fija los precios, el trigo, que es la principal materia prima de la harina, es un producto que se rige bajo los lineamientos de los mercados y precios internacionales cotizando su valor en dólares. Por lo tanto, debido a que el trigo es un insumo de importancia considerable en los costos de producción y ventas, Bimbo da seguimiento sistemático al comportamiento de los precios, la producción, los inventarios y la calidad de la harina de trigo y del trigo mismo. Para dar una idea del grado de impacto en los precios de esta materia prima, podemos observar que los futuros¹¹ del trigo en el mercado de Chicago se han elevado un 70% a partir de mayo del 2007 hasta los 850 dólares por tonelada, y desde hace un año esta por los 450 dólares. Del cierre del año pasado a agosto, el incremento de los precios al consumidor del pan, las tortillas y los cereales ha sido de 4.63%, tres veces más que la inflación general de 1.42%.¹²

Como parte de las estrategias para responder a las necesidades cambiantes del mercado, se han implantado mecanismos para incrementar, en capacidad y calidad, el potencial de producción de las diversas líneas de fabricación, a través del rediseño de instalaciones actuales o de incorporación de nueva tecnología, llevando a las plantas a incrementar de forma significativa su capacidad instalada y logrando importantes reducciones en los costos de producción.

¹¹ Los Mercados de Futuros nacieron al amparo de las Bolsas de Comercio y Cereales. Existen para minimizar o acotar el impacto que producen los cambios en los precios de las mercaderías. Esto significa que a través de los Mercados de Futuros se pueden descubrir los precios de los granos mucho tiempo antes de su cosecha. En éste mercado se comercializan contratos de futuros y opciones que pueden ser de diversa índole, por ejemplo, en los diversos Mercados de Futuros se comercializa con productos como petróleo y gas, metales preciosos como oro, plata y platino, cereales y oleaginosas, café, camarones congelados, etc.

¹² CNN Expansión del 18 de septiembre del 2007.

Los productos de la empresa muestran un comportamiento estacional, con niveles mayores de consumo en épocas de fiestas tanto civiles como religiosas, temporadas de lluvia y épocas caracterizadas por temperaturas bajas, mientras que los niveles menores se presentan durante el verano, debido a las vacaciones escolares, y en las épocas de temperaturas más elevadas. Sin embargo, durante las épocas de menores consumos, Bimbo ha desarrollado diversas promociones que le han permitido estabilizar la demanda de sus productos.

Bimbo desarrolla un programa de máximo aprovechamiento de su infraestructura a través de la consolidación de operaciones, lo que le ha permitido la disminución de sus costos al evitar duplicidades en sus procesos para hacerlos más eficientes y productivos.

Respecto a los factores que afectan las ventas, se pueden señalar los siguientes:

- ✓ Situación económica del país.
- ✓ Incremento demográfico. A mayor crecimiento de la población existe un crecimiento proporcional en las ventas totales del Grupo.
- ✓ Estacionalidad. Inciden factores como el clima, días festivos y vacaciones.
- ✓ Establecimiento de operaciones internacionales. Repercute positivamente al incrementar constantemente la presencia del Grupo a nivel internacional.
- ✓ Cambios en hábitos de consumo. Los productos del Grupo están orientados a los tiempos actuales, donde la mayoría de las personas buscan alimentos nutritivos, sanos, higiénicos, y de fácil preparación.
- ✓ Competencia. Productos iguales o similares que compiten con la capacidad de compra del consumidor.

La política de precios de la Compañía en relación a los precios de sus productos se basa fundamentalmente en las condiciones generales del mercado y costos de sus insumos de producción. En ese sentido, Bimbo mantiene costos bajos para ofrecer a sus clientes precios más adecuados.

El incremento de los precios en el Grupo no se da únicamente por el eventual incremento de sus costos, adicionalmente se toman en cuenta factores como: mercado y competencia, sensibilidad del producto y su mercado, estudio general del entorno y la no repercusión de las ineficiencias por parte de Bimbo en el precio del consumidor.¹³

Sin duda ha sido importante esta estrategia de penetración ya que una buena política de precios y en la calidad, tanto en México como el extranjero, se ha podido situar dentro de la preferencia del consumidor sin tener competencia importante en su ramo. De esta manera, Bimbo cuenta con un sistema integral de precios que le permite ubicarse como líder de la industria.

2.5 Marcas, Productos y su diversificación.

Quizá la idea principal de la compañía sea lograr la mayor participación dentro de cada segmento de mercado o una línea, se investiga si se pueden satisfacer otras necesidades de los clientes, esto es lo que lleva a la creación de nuevos productos. “Nuestro propósito es siempre fabricar las líneas de productos que comercializamos, no distribuir productos de otros, mucho menos distribuirlos con nuestras marcas si no son fabricados por nosotros”¹⁴

Si bien es cierto que Grupo Bimbo comenzó con la idea de producir y comercializar el pan de caja, también fue probando con otros productos, los cuales se fueron posicionando hasta quedarse dentro del gusto del consumidor. Hasta el año 2006 cuenta con varias marcas y una gama de productos, con los cuales ha ido ganando un nicho importante dentro de la distribución y comercialización tanto en México como en el extranjero. Estos son:

- BIMBO, S.A. DE C.V.: Tiene su sede en la Ciudad de México. Produce pan de caja, pan dulce, bollería, panquelería, pastelería, galletas, tortillas empacadas, tostadas y barras de cereales. Sus principales marcas son Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Wonder, Milpa Real, Lara, Suandy, Lonchibon, Del Hogar, La Mejor, Monarca, Breddy y El Globo.

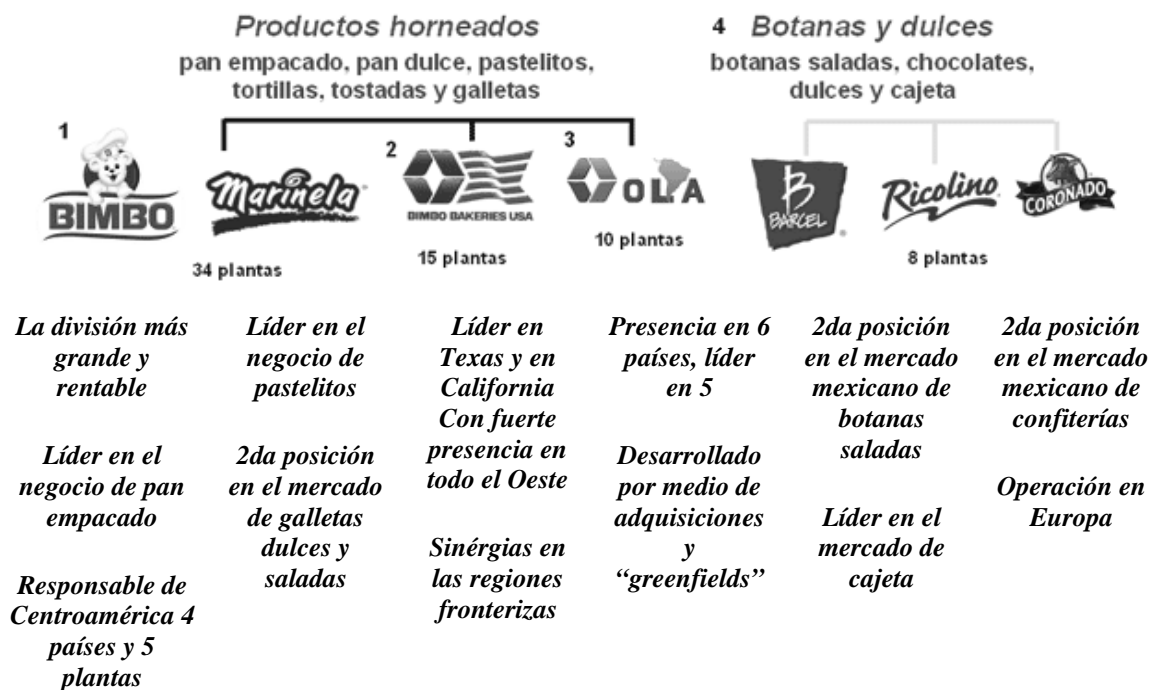
¹³ CNN Expansión del 18 de septiembre de 2007.

¹⁴ Servitje Sendra Roberto. Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Ed. Pearson Educación. p 33

- BARCEL, S.A. DE C.V.: Tiene su sede en Lerma, Estado de México. Produce botanas saladas, confitería, chocolates, cajeta (dulce de leche), gomitas y goma de mascar. Entre sus principales marcas se encuentran Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Juicee Gumme y Park Lane.
- BIMBO BAKERIES USA, INC.: Opera desde Fort Worth, Texas, EU. Elabora pan de caja y pan dulce, bollería, bagels, english muffins, panquelería, pastelería, galletas, tortillas empacadas y bases para pizza. Sus principales marcas son Oroweat, Mrs. Baird's, Bimbo, Entenmann's, Thomas', Tía Rosa, Marinela, Francisco, Old Country, Boboli y Webers'.
- ORGANIZACIÓN LATINOAMÉRICA: Tiene su sede en Buenos Aires, Argentina. Sus principales productos son pan de caja y pan dulce, bollería, panquelería, galletas, pastelería, alfajores, tortillas y bases para pizza. Sus principales marcas son Bimbo, Marinela, Pullman, Plus Vita, Ideal, Holsum, Trigo, Pyc, Bontrigo, Cena y Fuchs.¹⁵

¹⁵ Informe anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. 2007

Figura No. 2. Marcas y posición de la línea Bimbo en el mundo.



Fuente: Elaboración propia con información del Informe anual de grupo Bimbo 2006

Como se puede observar Bimbo tiene una gran diversificación de sus productos, innovación y calidad, así como una organización estratégica para el control de esos productos y sus diferentes marcas.

2.6 Innovación para la calidad y la distribución.

Para Grupo Bimbo, la investigación y el desarrollo van más allá de la nutrición y la salud, para enfocarse en áreas como tecnología de producción, vida de anaquel y empaque. Por ejemplo, se descubrió una técnica para elaborar pan que reduce el proceso de fermentación, la cual podría mejorar significativamente la productividad. Asimismo, se evalúa materiales de empaque biodegradables que reduzcan los efectos nocivos en el ambiente.¹⁶

Una de las grandes fortalezas que sustentan la expansión de las operaciones, es la capacidad de distribución de productos alimenticios de corta vida, al grado que en México los consumidores afirman que Bimbo está en todas partes, desde el supermercado hasta el caserío más recóndito de la sierra, siempre con productos frescos y sabrosos.

¹⁶ Pagina web <http://www.grupobimbo.com.mx>

En el 2005 se profundizó más en la segmentación del canal a detalle o pequeños comercios, además de realizar pruebas de preventa para desarrollar nuevas formas de distribución que permitan el mejor aprovechamiento de los activos. Gracias a la adopción de los nuevos sistemas y a los procesos de innovación y modernización; gracias a la gran estructura de producción, mercadeo y distribución, hoy se distribuyen con mucha mayor agilidad.

Las áreas de enfoque durante 2006 incluyen formar asociaciones con universidades locales en áreas de investigación específicas y ampliar el portafolio de ingredientes funcionales y nutricionales. La relación con investigadores externos es una ventaja competitiva, ya que les representa una ventana hacia nuevas oportunidades. Este año, se coordinó la segunda edición del Premio Bimbo Panamericano en Nutrición, Ciencia y Tecnología de Alimentos¹⁷, que otorga financiamiento a investigaciones de todo el continente.

Para 2007 se prevé establecer relaciones en el campo de la investigación con China y trabajar muy de cerca con los equipos de investigación de mercados y desarrollo de productos de la propia empresa, con el propósito de crear productos diferenciados.¹⁸

El desarrollo de nuevos productos siempre se orienta al punto medio entre lo que la gente quiere y necesita. Por ello, durante 2006, lanzaron formalmente un programa llamado Entendimiento Profundo del Consumidor (EPC), que vincula la innovación en los productos, las necesidades del consumidor y la mercadotecnia. Este programa va a permitir definir la estrategia de mercado para los años futuros y garantizar que continúen logrando resultados positivos en un entorno de cambio acelerado.

Los resultados de ese programa se dan en base a la innovación de cada producto, ya sea en empaques o el producto mismo. Las pruebas en estos aspectos han sido aceptadas y de manera favorable por los consumidores.¹⁹

¹⁷ Bimbo entrega cada 2 años este premio para promover la investigación y el desarrollo de proyectos en temas de nutrición y salud de la comunidad; va dirigido a personas de nivel profesional en el ramo de alimentos. El primer premio se entregó en el 2004.

¹⁸ Informe anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., 2006. México.

¹⁹ *Ibíd.*

El nuevo modelo de ventas con una posición de liderazgo en múltiples canales de distribución, la avanzada segmentación de éstos y racionalización de rutas, la moderna tecnología de la información y la subcontratación de rutas en Estados Unidos y la Organización Latinoamericana (OLA), colocan a la empresa en una posición de gran eficiencia y competitividad, como nunca antes en la historia del Grupo. Sobresalen en forma especial los resultados positivos (turn around) de las operaciones internacionales y se pueden notar en los estados financieros en la parte de ventas en el extranjero.

Un aspecto muy importante de la empresa es la importancia que le da al cliente ya que de él depende la consolidación de las marcas y los productos, es por esto que maneja algo que se llama *SICOM: Enfoque en el cliente, no en la ruta.*

Durante muchos años, las rutas de distribución han sido el centro del análisis de desempeño interno y se ha hecho un gran esfuerzo para alcanzar una gran eficiencia. No obstante, dada la expansión del portafolio de productos y plantas, muchas tiendas quedan en rutas trasladadas y reciben diferentes productos de diferentes vehículos en momentos distintos. Para hacer el análisis de un sólo cliente, se tiene que obtener datos de la ruta de las botanas, de la del pan de caja, de las galletas, etcétera.²⁰

Figura No. 3. Logística de la empresa



Fuente: Elaboración propia con información de Grupo Bimbo.

²⁰ Informe anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., 2006. México.

En cambio SICOM, es un avanzado sistema comercial que se enfoca en el cliente. Para el vendedor, quien cuenta con su terminal portátil, no representa ningún problema ya que los datos se centralizan y cruzan entre todas las unidades. Al medir y analizar el desempeño a nivel de cuenta, se pueden diseñar estrategias de venta dirigidas a ofrecer al cliente un servicio personalizado como nunca antes.²¹

Con lo anterior, todas las unidades de negocio tienen bastante autonomía para manejar sus operaciones, las sinergias derivadas de la estructura de la empresa permiten lograr un mejor desempeño y apoyan el crecimiento de la misma. Funciones compartidas tales como investigación y desarrollo, tecnologías de información, suministro y desarrollo de productos le dan una ventaja competitiva en la estructura de costos. Asimismo, cuando algunas ideas, prácticas y herramientas tienen éxito en un mercado, se aplican a toda la organización, y esto permite que se dé un apalancamiento de las marcas desarrollando promociones cruzadas entre productos y empresas.

Como es bien sabido, Grupo Bimbo tiene varias marcas distribuidas en varias partes del mundo, pero principalmente en América, todas y cada una son parte esencial y se debe tener un control de lo más sensible y estricto con cada una ya que son parte de un todo, es así como la empresa se mantiene con vida y sigue creciendo a pasos agigantados.

Con cada marca se mantiene la eficiencia en la distribución y el mejoramiento continuo, esa eficiencia se mide en base a los planes de expansión para cada una de las marcas, a los planes en la distribución y en el desempeño que se ha alcanzado en base a sus metas internas. A continuación se presentan los logros de cada marca en las diferentes zonas.

❖ **Bimbo Bakeries USA.**

En lo relacionado con ventas y distribución, se agregaron rutas nuevas para ampliar la presencia del grupo en la Costa Este y en las tiendas regionales en el estado de California. También se adaptaron prácticas propias de la empresa en el manejo de categorías para fortalecer las relaciones con detallistas de E.U. y como resultado se aumentó considerablemente el espacio de los productos en anaquel.

¹² Informe anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., 2006. México.

❖ **Barcel, S.A. de C.V.**

Otra de las marcas consolidadas por Grupo Bimbo es Barcel, una empresa dedicada a la producción de frituras y golosinas. En esta empresa tanto como en las otras, se identifica un esfuerzo por tener los alcances previstos en todas las marcas, es así como las exportaciones a Estados Unidos aumentaron de manera considerable y seguirán siendo un aspecto estratégico de este negocio. Durante el 2007 se logró ampliar la participación de mercado; siendo, así, líderes en algunas categorías en las que participan y ocupan el segundo lugar en otras más.

Para mejorar la productividad, se trabajó en consolidar la producción, se cerraron dos plantas ya que no abastecían de manera suficiente las rutas que ya tenía la empresa, así como la austeridad de las mismas. Además inauguraron una nueva planta de botanas en Hermosillo, Sonora. También se mejoró la estrategia de distribución y abrieron varias rutas nuevas, lo cual permitió ampliar el alcance al segmento tradicional y canales especializados.²²

❖ **Organización Latinoamericana (OLA)**

Para la empresa, este mercado y esta organización son parte de la cadena de crecimiento de Grupo Bimbo. En Sudamérica, principalmente Brasil, que es el mayor mercado, logró resultados positivos en el segundo semestre del 2006. Actualmente, la mayor parte de la distribución está a cargo de terceros. Asimismo, se integraron con éxito adquisiciones en Uruguay y Colombia, y se le dió un enfoque en reducir costos en Argentina, optimizando el portafolio y controlando los costos de distribución.

Para 2007 se buscó tener un crecimiento de doble dígito con la mayor penetración del canal tradicional, inversiones en el desarrollo de marcas y expansión de capacidad enfocada. También se continúa con agresivos esfuerzos por realizar

²² Informe anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. 2007.

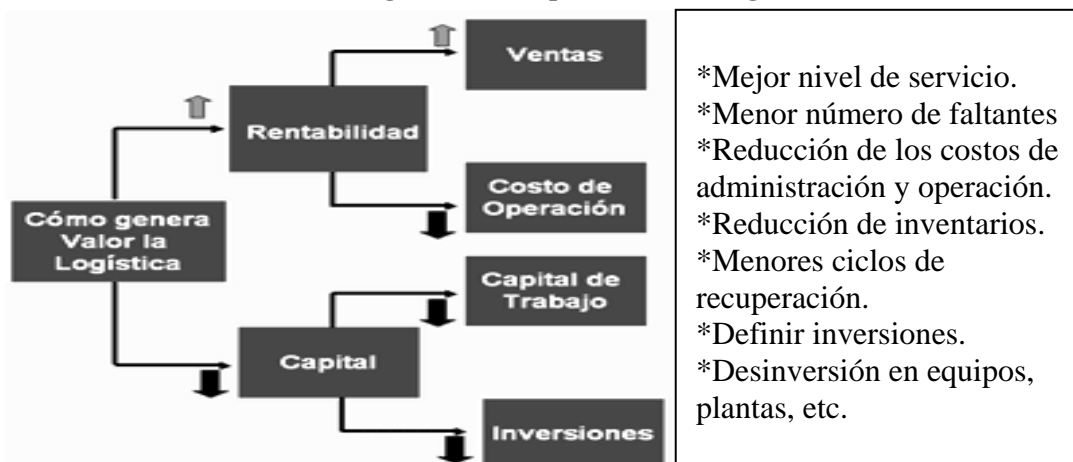
cambios estructurales en algunos mercados, con el propósito de consolidar la rentabilidad.

En estos tiempos y desde sus inicios, los productos, además de tener buena calidad y buen sabor, también deben tener una buena presentación. Es por esto que Bimbo se ha preocupado por hacer labor de mercadeo. El diseño de los productos y envolturas; tamaño de las presentaciones; los precios de los productos al público, la publicidad, y la promoción. Sin duda fue una de las primeras empresas en hacerse publicidad. En sus inicios los anuncios estaban en cines, revistas, periódicos y con camiones de sonido lo cual ayudó mucho para que los productos se vendieran con mayor éxito.²³

Además de lo que se realiza en cada una de las divisiones, en las áreas de fabricación de Bimbo se cuenta también con instalaciones que por la calidad de sus equipos y su alta tecnología están al nivel de las más modernas del mundo, lo que permite a la empresa fabricar productos de alta calidad.

Las líneas de producción están diseñadas por el propio personal, de tal forma que se logran procesos automatizados de gran versatilidad, alta productividad y elevados estándares de higiene. Todo lo anterior sin dejar de lado el crecimiento económico y la reducción de costos.

Figura No. 4. Importancia de la logística.



Fuente: Información facilitada por Grupo Bimbo

²³ Informe Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. 2006.

Un ejemplo más del éxito de Bimbo en sus tareas de investigación y desarrollo es el área de empaque ya que cuenta con una fábrica encargada especialmente de la producción de envolturas, donde se trabaja conjuntamente con empresas especializadas en la implementación de películas adecuadas para asegurar la conservación y el manejo del producto, con esto mantiene por un tiempo mayor sus características de frescura y presentación.

Asimismo, durante el proceso de fabricación se hacen análisis continuos del producto en sus distintas fases de elaboración, comprobando en cada momento que la calidad se ajuste, no sólo al estándar del mercado, sino a las exigencias de los clientes. Para realizar el trabajo descrito, se cuenta con laboratorios en cada una de las plantas que tienen instrumental con la tecnología más actualizada.

2.7 Expansión de la compañía y su posición en el extranjero.

A fin de lograr una posición de liderazgo a nivel internacional y consolidar a la compañía como líder en el continente americano, Bimbo ha realizado inversiones, tanto en Latinoamérica como en los Estados Unidos, a través de asociaciones estratégicas y/o adquisición de empresas del sector que le permitan obtener una red de canales de distribución y venta todavía más importantes, consolidando operativamente a estas regiones.

El interés de Bimbo por participar en los mercados internacionales, particularmente los latinoamericanos, se debe al gran potencial de crecimiento que presentan éstos en relación de consumo entre pan tradicional y pan empaçado, así como a la creciente participación de la mujer en la vida laboral de los distintos países, aspecto que favorece la preferencia de sus productos. Aunado a lo anterior, esta estrategia permite al Grupo capitalizar las experiencias de los diferentes mercados, así como diversificar su concentración geográfica, disminuyendo el riesgo que pudieran presentar los mercados locales en los que participa.²⁴

²⁴ Servitje Sendra Roberto. Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Ed. Pearson Educación. p 19

Grupo Bimbo se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de alta calidad y precios accesibles, sino también por brindar a los mismos la alternativa de elegir entre una variedad muy extensa de productos, lo cual le permite alcanzar los diferentes sectores económicos de las regiones que atiende.

Un punto muy interesante a destacar es como Bimbo dio pasos firmes en el mercado mexicano para afianzarse, crecer y expandirse en todo el territorio nacional para después buscar nuevos horizontes internacionales. El comienzo de dicha estrategia comenzó en 1963, con uno de los fundadores, el señor Jaime Jorba, quien decide regresar a España para fundar en ese país una planta de pan con la marca Bimbo. Este fue el inicio, después, con el éxito que tuvo esa primera planta, se abrió otra en Barcelona y una más en Madrid, llegando a operar cinco fábricas para principios de los setentas.

De esta forma comenzó el intento de expandirse a territorios internacionales, en este caso no se dio el crecimiento esperado ya que la mayoría de los socios en ese país eran españoles y no querían operar con capital mexicano, aunado a esto, en los 70's surgió una fuerte agitación de izquierda en España y con esto una ola de levantamientos obreros. Es así como los españoles decidieron vender sus acciones y no quedo otra opción para Bimbo que vender el total de las acciones de las plantas de España a inversionistas estadounidenses.

La empresa no declinó, sino todo lo contrario, mantuvo la idea de que podía expandirse a varias partes del mundo y como si lo supieran ya, tendrían éxito. Es así como las experiencias pasadas lo hacen fuerte en la actualidad. En el continente americano es donde la empresa encontró su zona de expansión, es así como sus pasos más importantes fueron en Estados Unidos y de ahí se empezó a mover hacia Sudamérica.

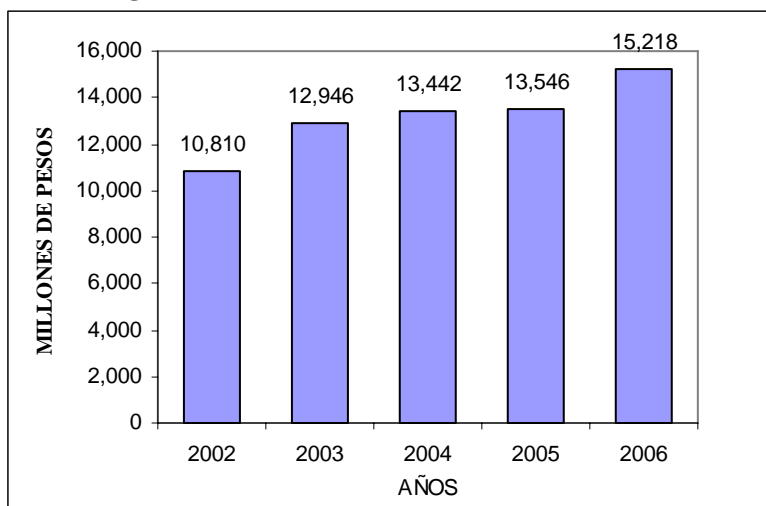
2.7.1 Estados Unidos.

En este país se comenzó con dos pequeñas empresas distribuidoras de los productos, una en Texas y otra en Los Ángeles. Poco a poco fueron creciendo hasta ser el medio de penetración en ese mercado. Con ese crecimiento se tenía la oportunidad de experimentar en otros mercados con otros productos hasta llegar al punto de tener la oportunidad de adquirir plantas de pan ya establecidas pero que no podían competir con las nuevas.

Una de las adquisiciones más importantes que se llevó a cabo fue la del Grupo Mrs. Baird's, la cual tenía más de 100 años en el mercado con más de 10 plantas en Texas. De ahí vino la problemática a nivel administrativo y es como se percatan que hacía falta un medio para controlar ese mercado, así surge *Bimbo Bakeries U.S.A.* en 1999 con la cual la presencia de Bimbo en ese país era innegable, al punto que en 2002 adquiere fábricas y derechos de fabricación de panes Premium en estados Unidos, se adquiere también la compañía George Weston Bakeries²⁵, considerando esta última la compra estratégica más importante para el Grupo viniendo a consolidar sus operaciones en ese país.²⁶

El crecimiento se puede representar en las cifras de ventas y es así como, la situación de Bimbo Bakeries U.S.A., en el 2006, representa 24% de las ventas totales consolidadas del Grupo. En números esto se traduce a que en ese país se tiene ventas por más de 15.2 millones de pesos, significando un crecimiento del 7.9% respecto al ejercicio 2005, obteniendo una utilidad de operación de más de 229 millones de pesos, esto es un 183.6% más con respecto a 2005²⁷, dejando ver que el mercado está más que afianzado, con operaciones cada vez más crecientes y con una rotación de productos e innovaciones en los mismos.

Grafica No. 1
Régimen de ventas de Bimbo Bakeries U.S.A. (BBU)



Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de Grupo Bimbo.

²⁵ Esta compañía cuenta con las marcas Oroweat, Entemanns, Thomas y Boboly. Marcas ya consolidadas en cuanto a elaboración de pan en ese país y con las cuales se cubre más de la mitad del territorio estadounidense.

²⁶ Servitje Sendra Roberto. Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Ed. Pearson Educación. p 21.

²⁷ Datos obtenidos del análisis de los estados de resultados del ejercicio 2006.

2.7.2 Sudamérica.

En esta zona se comenzó poco a poco pero con pasos firmes y afianzándose con el paso del tiempo. En 1990 se convirtieron en socios de una fábrica de pastelillos donde más tarde se producía una línea de productos con las marcas Bimbo y Marinela. En 1992, la compañía comenzó adquiriendo plantas tales como *La Ideal* y *Alesa*, en Chile. Más tarde, en 1993 en Venezuela se adquirió y remodeló una planta de panquelería de la empresa *Polar*, tiempo después se adquirió la planta más importante que fabricaba pan de caja de aquel país, *Panificadora Holsum*. Las buenas decisiones y las experiencias, ayudaron a que los problemas económicos de los países anteriores fueran sobrellevándose hasta llegar a consolidarse sin ningún problema mayor.

La aventura continuaba y poco a poco se empezaron a recibir ofertas para comprar plantas en otros países, tales como el Salvador, donde se compró la empresa panificadora *Las Victorias* en 1993. Con esta adquisición y tomando en cuenta que no se tenía una línea de producción tan importante en Guatemala, se tomó a consideración que podían manejarse sinergias y es así como, con adaptaciones y ampliaciones de esta planta, en la actualidad atiende principalmente al territorio de Centroamérica. Años después se adquirió en Costa Rica la panificadora *Cinta Azul*, la cual ahora es Bimbo.

Continuando con la expansión, en 1996 se inauguró en Bogotá, Colombia, una nueva fábrica Bimbo asociándose con el *Grupo Noel de Medellín*. Para 1997 se construyó en Buenos Aires, Argentina, esta quizá fue una de las experiencias más difíciles que el Grupo ha tenido ya que la mano de obra era más cara²⁸, es así como se decide meter toda la automatización posible ya que ésta era costosa, lo que en México no lo es. Aún así y con los problemas políticos y económicos que se tienen en aquel país, la planta sigue funcionando.

²⁸ A razón de 7:1 en comparación con la mano de obra mexicana y 6:1 en comparación con la mano de obra de Estados Unidos. Esto debido a la paridad del peso argentino con respecto al dólar.

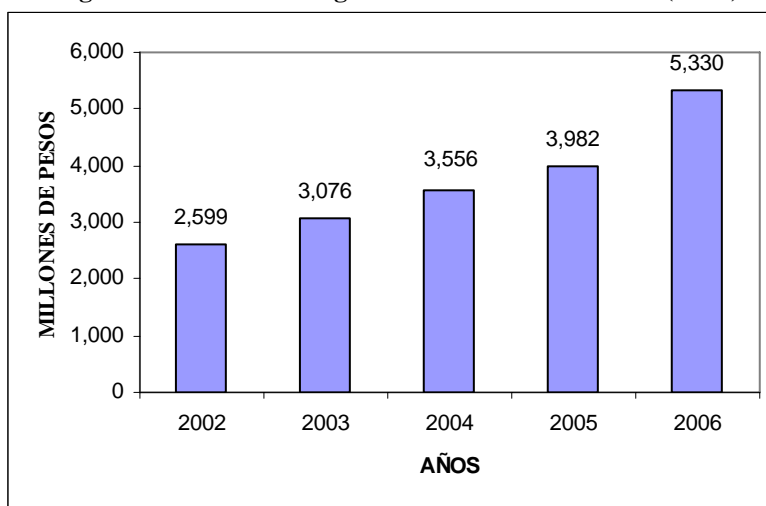
En 1998 la empresa *Alicorp* invita a la compañía a formar una asociación e instalar una planta Bimbo en Lima, Perú. Se sabía que esta quizá no sería la mejor decisión y no se esperaban rendimientos a corto plazo pero es parte de una estrategia de instalación de las marcas en América Latina y se mantiene un optimismo de crecimiento aún mayor.

A principios de 2001 se adquiere en Brasil tres plantas de la empresa *Plus Vita*, estratégicamente, una en Sao Paulo, otra en Río y una más en Recife. Estas adquisiciones permiten a la empresa estar presente en toda Sudamérica.²⁹

Todas las plantas adquiridas, instaladas y remodeladas, aún están en funcionamiento. Esto permite observar la forma de las estrategias con que el grupo cuenta y toda inversión se ha hecho con el estudio más cuidadoso sin dejar de pensar en las ganancias y resultados positivos, esto se puede notar en la diferencia de tiempo con que se instala o adquiere una planta, comienza a funcionar y se obtienen resultados.

Desde todas las fábricas antes mencionadas se surten productos a otros países de la región tales como Honduras, Uruguay y Nicaragua, donde quizá en un futuro se instalen plantas y así ahorrar costos en transportación.

Gráfica No. 2
Régimen de ventas de Organización Latinoamericana (OLA)



Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de Grupo Bimbo.

²⁹ Servitje Sendra Roberto Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. ²⁹Ed. Pearson Educación. pp 22-26.

2.7.3 Europa.

La participación en Europa se dio con buenos resultados hasta 1998 con la adquisición de una distribuidora de confitería en Hamburgo, Alemania, que se dedicaba a la distribución de dulces y chocolates a Europa Oriental sobre todo al mercado de Rusia, y en Asia, principalmente a China. La empresa *Park Lane* vendió a grupo Bimbo dos de sus más modernas plantas, una en Viena, Austria donde, al parecer, eran los primeros en invertir; y otra en Ostrava, República Checa, donde eran la segunda inversión después del *Grupo Alfa*.

2.8 Inversiones importantes, parte de la estrategia de crecimiento y expansión.

Grupo Bimbo, desde sus inicios ha tenido una mentalidad de crecimiento sustentado en sus buenas finanzas y apalancamiento sustentable a largo plazo, por lo cual, a partir de 2002 y hasta 2006 realizó las inversiones y compras de diversas plantas y firmas para dominar estratégicamente el mercado nacional e internacional. Es así como en esta parte veremos todas las operaciones realizadas, en orden cronológico, con esa visión expansionista y de crecimiento sostenido.

Con la intención de lograr una mayor eficiencia en sus operaciones, en enero del 2002, se fusionaron la mayor parte de los negocios de Grupo Bimbo en dos grandes empresas: Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V. La primera, con 34 plantas, concentra todas las operaciones panaderas, mientras que la segunda, con 10 centros de producción, abarca las divisiones de botanas saladas, dulces y chocolates. Con esta medida, se optimizará la utilización, tanto de la capacidad instalada del Grupo, como de sus fuerzas de venta y distribución.

En marzo de 2002 se concreta la adquisición de las operaciones panaderas de George Weston Ltd. en la región oeste de los Estados Unidos, por un monto total de \$610 millones de dólares, a través de la contratación de un crédito puente³⁰ otorgado por Bank of America, Citibank, ING Bank y JP Morgan Chase Bank. Esta transacción dió acceso a Grupo Bimbo a marcas y productos líderes en el mercado estadounidense, como lo son Oroweat, Entenmann's, Thomas' y Boboli.

³⁰ Crédito obtenido como financiación temporal y con la garantía de un ingreso futuro del prestatario, que le permita su reembolso.

De conformidad con los términos del acuerdo de compra-venta, la Compañía adquirió, entre otros activos, la marca de pan Oroweat, cinco plantas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, así como un eficiente sistema de distribución directa, con más de 1,300 rutas. Adicionalmente, Grupo Bimbo obtuvo todos los derechos relacionados con los productos de la marca Entenmann's, así como los derechos de distribución en la región occidental de los Estados Unidos para las marcas Thomas' y Boboli.³¹

En enero de 2003 logra una alianza estratégica con Wrigley, S.A. de C.V. ("Wrigley"), el fabricante de goma de mascar más grande del mundo y líder en la industria de confitería, para distribuir sus productos. Con este acuerdo, Grupo Bimbo, a través de su subsidiaria Barcel, S.A. de C.V., se convirtió en el distribuidor exclusivo en la República Mexicana de las marcas de goma de mascar propiedad de Wrigley.

Con la distribución de estas marcas, líderes en sus mercados, la plataforma de confitería de Grupo Bimbo incorporó una línea completa de productos de la más alta calidad y reconocimiento. Asimismo, esta operación otorgó a Grupo Bimbo la oportunidad de ofrecer las marcas estadounidenses de goma de mascar más exitosas en la industria, entre las que sobresalen *Doublemint®*, *Juicy Fruit®*, *Wrigley's Spearmint®* y *Winterfresh®*.³²

En marzo de 2003 realizó un prepagó por \$63 millones de dólares correspondientes a un Crédito Sindicado, cuyo vencimiento estaba programado para el mes de octubre de 2004. Esta decisión fue producto de dos circunstancias: la intención de aprovechar el continuo crecimiento y fortaleza observados en el nivel de caja durante los últimos meses y el hecho de que la Compañía no enfrenta ningún vencimiento de deuda relevante por lo que resta del presente año y hasta octubre de 2004. Con esta operación, Grupo Bimbo redujo anticipadamente su nivel de apalancamiento, el cual se encuentra estructurado con vencimientos ordenados y diluidos en el largo plazo.³³

³¹ Información obtenida del Informe del primer trimestre de 2002 de Grupo Bimbo.

³² Información obtenida del Informe del cuarto trimestre de 2002 de Grupo Bimbo.

³³ *Ibíd.* Primer trimestre de 2003.

En junio de 2003, como parte de su estrategia de concentración en sus negocios básicos, llevó a cabo —en conjunto con su socio Grupo Arteva, S. de R.L. — la venta de la empresa Novacel, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación de empaques flexibles, por un monto de \$90 millones de dólares, a Pechiney Plastic Packaging, una subsidiaria de la empresa francesa Pechiney, que es líder mundial en ese mercado. Previamente a esta venta, la Compañía mantenía una participación de 41.8% en el capital social, mientras que su socio era el propietario del resto.

Esa desinversión, sujeta a la autorización de las autoridades correspondientes, obedeció a la necesidad de enfocar los recursos del Grupo en sus principales negocios, orientados al consumidor final. Novacel continuará abasteciendo una parte importante de las envolturas flexibles que Grupo Bimbo utiliza, razón por la cual se suscribió un contrato de suministro en términos y condiciones comerciales acordes con las prácticas generales de la industria.³⁴

En julio de 2003, da a conocer su participación como socio minoritario en un consorcio encabezado por el empresario mexicano Fernando Chico Pardo³⁵. Dicha entidad adquirió ciertos derechos de propiedad y deuda de la Compañía de Alimentos Fargo, S.A. de la República de Argentina y procurará su reestructura financiera y operativa. La participación de Grupo Bimbo es del 30% del capital social de este consorcio.

En septiembre de 2003 realiza, con más de un año de anticipación, un pago de \$62 millones de dólares correspondientes a un crédito sindicado cuyo vencimiento estaba programado para octubre de 2004. Con esta operación, la compañía vuelve a reducir de manera anticipada su nivel de apalancamiento, estructurado con vencimientos ordenados y distribuidos en el largo plazo.³⁶

En noviembre de 2003, Grupo Bimbo realizó un prepagado por \$138 millones de dólares, con lo que redujo 50% del saldo de un crédito sindicado, cuya amortización inicia en el último trimestre de 2004. Este prepagado se sumó a los realizados durante marzo y septiembre de ese

³⁴ Información obtenida del Informe del segundo trimestre de 2003 de Grupo Bimbo.

³⁵ Presidente de Promotora de Capitales (Promecap). Su giro se encuentra en invertir en capital de riesgo, es decir, fondos dirigidos a rescatar compañías con gran potencial pero con problemas de recursos.

³⁶ Información obtenida del Informe del tercer trimestre de 2003 de Grupo Bimbo.

mismo año, para sumar \$263 millones de dólares, que se pagaron de manera anticipada durante 2003.³⁷

En marzo de 2004 llega a un acuerdo para adquirir las empresas de confitería Joyco de México, S.A. de C.V., Alimentos Duval, S.A. de C.V. y Lolimen, S.A. de C.V., propiedad de un grupo de accionistas mexicanos y de la empresa española Corporación Agrolimen, S.A. Para mayo de ese mismo año, la operación se había concluido satisfactoriamente.

En esta operación Bimbo invirtió \$290 millones de pesos, de los cuales cerca de \$30 millones se destinaron al pago de pasivos financieros. Mediante esta inversión, que fue liquidada con recursos propios, la Compañía adquirió dos plantas de producción y los derechos sobre marcas y productos líderes en la industria de la confitería, tales como *Duvalín, Bocadoín y Lunetas*.

En marzo de 2004 anuncia la apertura de su primera planta de pan congelado, Fripan, en Lerma, Estado de México, la cual representó una inversión de \$11.5 millones de dólares. El principal objetivo de Fripan sería atender a un nuevo nicho de mercado de clientes sofisticados, al ofrecer productos congelados y precocidos. Fripan es una coinversión de la Compañía con Rich's Products Corporation, empresa líder mundial en la elaboración de masas y pan precocido congelado.³⁸

En junio de 2005 llega a un acuerdo de adquisición por ciertos activos y marcas propiedad de Empresas Chocolates La Corona, S.A. de C.V. y sus subsidiarias ("La Corona") en una operación que ascenderá a \$471 millones de pesos, que serán liquidados con recursos propios de la Compañía.³⁹ La realización de esta operación fue autorizada por la Comisión Federal de Competencia el pasado 12 de julio de 2005 y se liquidó el 29 de julio del mismo año.

³⁷ *Ibíd.* Cuarto trimestre de 2003.

³⁸ *Ibíd.* Primer trimestre de 2004.

³⁹ Es una transacción importante ya que La Corona cuenta con presencia en el mercado de confitería mexicano, principalmente en el segmento de chocolates. En 2004, las operaciones de esta empresa llegaron a los \$ 670 millones de pesos y cuenta con tres plantas de producción y marcas líderes en el mercado.

En julio de 2005, logra llegar a un acuerdo con Grupo Sanborns, S.A. de C.V. para adquirir las acciones de Controladora y Administradora de Pastelerías, S.A. de C.V., operadora de las pastelerías “El Globo”, en una transacción que ascendió a los \$1,350 millones de pesos, los cuales fueron liquidados con recursos propios de la Compañía. Controladora y Administradora de Pastelerías, por medio de El Globo, produce y comercializa, a través de cuatro unidades de producción y más de 170 establecimientos de venta, productos de pastelería fina.

En los últimos doce meses terminados en marzo de 2005, estas operaciones registraron ventas por \$997 millones de pesos y una UAFIDA⁴⁰ de \$173 millones de pesos. Esta transacción se encuentra sujeta a la autorización de la Comisión Federal de Competencia.⁴¹

En septiembre de 2005, firmó un convenio de distribución con la empresa Arcor, S.A.I.C. (“Arcor”), de la República de Argentina. Con este convenio, Grupo Bimbo, a través de su subsidiaria Barcel, S.A. de C.V., se convierte en el distribuidor exclusivo, para la República Mexicana, de los productos de Confitería “Bon o Bon”. La distribución de “Bon o Bon” incorpora a la plataforma actual de confitería de Grupo Bimbo una línea de la más alta calidad y reconocimiento.

Adicionalmente, se concretó un acuerdo de coinversión para la construcción de una planta maquiladora de confitería en México, que se dedicará a la fabricación de algunos de los productos que actualmente producen Arcor y Barcel.⁴²

En enero de 2006, se concluye la adquisición de las empresas uruguayas Walter M. Doldán y Cía. S.A. y los Sorchantes S.A. Esta operación ascendió a \$7 millones de dólares, de los cuales \$5.5 millones fueron destinados a la compra del 100% de las acciones y el resto se destinó al pago de pasivos financieros.⁴³

⁴⁰ Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones, neta de cuota corporativa y de gastos relacionados con la expansión extraordinaria de El Globo en los últimos años.

⁴¹ Información obtenida del Informe del segundo trimestre del 2005 de Grupo Bimbo.

⁴² *Ibíd.* Primer trimestre de 2005.

⁴³ Estas empresas se dedican a la producción y comercialización de productos de panificación, a través de las marcas Los Sorchantes y Kaiser, principalmente. Durante el 2005, las ventas de ambas empresas ascendieron a \$6.9 millones de dólares, mientras que la UAFIDA fue de \$966 mil dólares

En marzo de 2006, Grupo Bimbo, llega a un acuerdo para adquirir la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, subsidiaria de la empresa española Panrico, S.A., ubicada en la República Popular China, en una transacción que ascendió a 9.2 millones de euros por el 98% de las acciones, asumiendo, adicionalmente, una deuda neta de 1.3 millones de euros. Con esta adquisición, la compañía se encuentra en todo el mundo ya que la parte de Asia oriental está cubierta con esta empresa.

En junio de 2006 dio a conocer que llegó a un acuerdo para adquirir ciertos activos y marcas de las pastelerías “El Molino”, en una transacción que ascendió a \$42 millones de pesos y fue concretada en el mismo mes.

En julio de 2006 da a conocer la creación de una alianza estratégica con Grupo Industrial Lala, S.A. de C.V. (“Grupo Lala”), denominada “Innovación en Alimentos, S.A. de C.V.”, donde ambas compañías participan con el 50% del capital, y cuyo objetivo es crear marcas, categorías y negocios de alto valor en el sector de alimentos en México. A través de esta nueva empresa, Grupo Bimbo y Grupo Lala pretenden aprovechar sus capacidades de producción y distribución, así como la experiencia adquirida en sus respectivas industrias.⁴⁴

Como se puede observar, Grupo Bimbo tiene una lista larga de transacciones realizadas en los últimos 5 años, con las cuales es indiscutible el posicionamiento y la distribución de la marca en todo el mundo. Todas estas transacciones son parte de ese plan de distribución y diversificación de su capital que, con diferencia de unos meses en cada año, realiza algún convenio o inversión millonaria pero siempre cuidando los intereses de la empresa y de los propios socios, y siempre manteniendo el crecimiento y planeando las finanzas para realizar los pagos por el apalancamiento en tiempo y forma adecuados.

Cuadro No. 2
Ventas y Utilidades de Grupo Bimbo.

AÑO	VENTAS*	Tasa de crecimiento	UTILIDAD NETA*	Tasa de Crecimiento
2002	41,373		1,003	
2003	46,663	12.79	964	- 3.89
2004	51,545	10.46	2,569	166.49
2005	56,102	8.84	2,829	10.12
2006	63,633	13.42	3,535	24.96

* Cifras en millones de pesos mexicanos constantes.

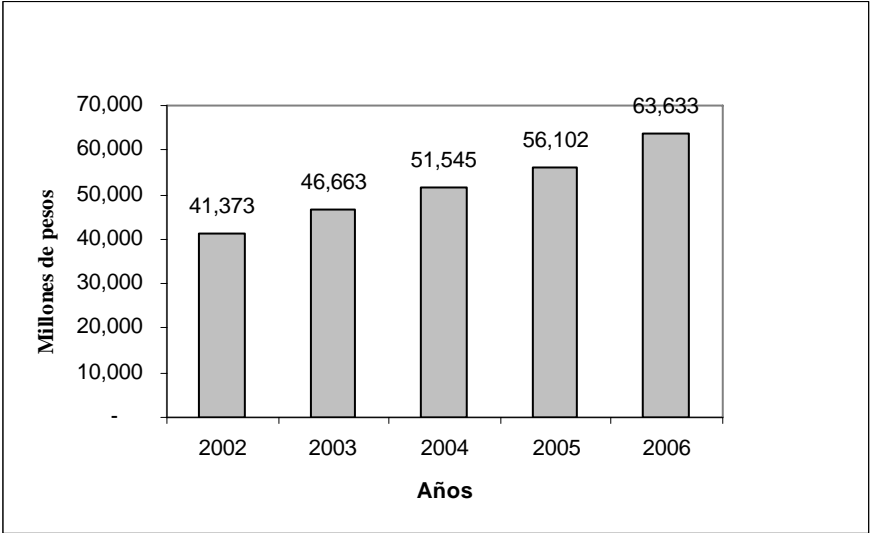
Fuente: Elaboración propia con cifras de los reportes anuales de Grupo Bimbo de 2002 a 2006.

⁴⁴ Información obtenida del Informe del segundo trimestre de 2006 de Grupo Bimbo.

La compañía realiza inversiones a largo plazo pero siempre poniéndole la misma atención y cada una de sus formas de crecimiento. En el cuadro No. 2 se pueden observar las ventas y utilidades en millones de pesos, realizadas entre los años 2002 a 2006, así como la tasa de crecimiento tomando como base el año 2002. Como se puede observar, el rango de utilidad es bastante bueno y en cada año aumenta considerablemente el nivel de ventas.

De 2002 a 2006 se tiene una diferencia de \$22,260 millones de pesos en el rubro de ventas lo cual viene representando un incremento del 153.8% en el periodo, mientras que en las utilidades muestran una diferencia de \$2,532 millones de pesos en ese mismo periodo que viene siendo más del triple de utilidades que en 2002.

Gráfica No. 3
Régimen de ventas de Grupo Bimbo del periodo 2002 a 2006.

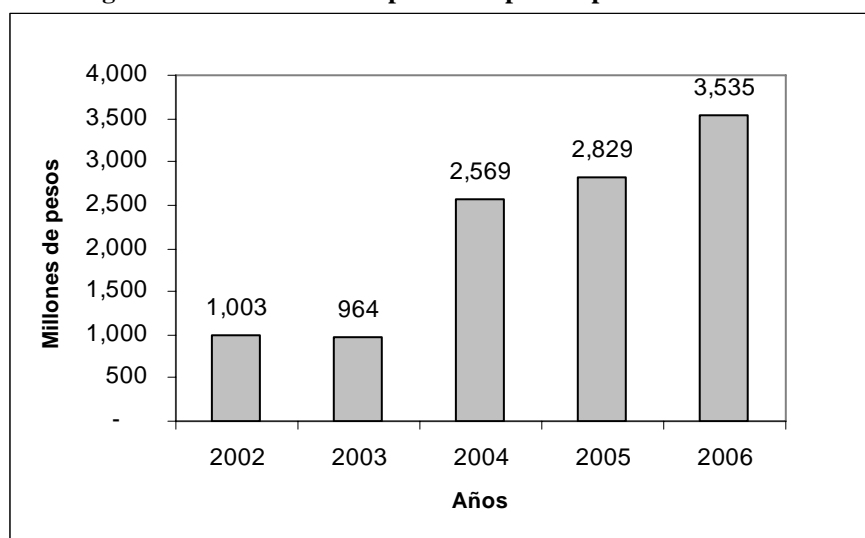


Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de Grupo Bimbo.

En esta gráfica se puede notar el crecimiento constante de las ventas de la compañía en todo el mundo. En 2003 las operaciones en México tuvieron un aumento de 6.2%; las de EUA 7.0%; y las operaciones en Latinoamérica tuvieron una reducción de 4.1%, debido fundamentalmente a la situación que se vivió en Venezuela en ese año. No obstante lo anterior, las operaciones latinoamericanas presentaron una sensible mejora en los resultados, que habían venido siendo muy negativos con respecto a 2003, se toma este año ya que las ventas son un rubro importante en una compañía pero las utilidades y el flujo de

efectivo es otro aun más importante y las cifras en este último no crecieron de manera constante sino que disminuyeron.⁴⁵

Grafica No. 4
Régimen de utilidad de Grupo Bimbo para el periodo 2002 a 2006



Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de Grupo Bimbo.

En la gráfica anterior se puede observar, por ejemplo, que ocurrió una baja en las utilidades del ejercicio 2003, esto debido, en primer instancia, a una fuerte depreciación de activos intangibles en la operación de EUA.

Este efecto extraordinario por \$1,864 millones de pesos, consecuencia de disposiciones contables de los EUA, si bien afectó los resultados finales, tiene la virtud de limpiar los activos de las empresas en ese país, sin afectar los flujos de efectivo, esto según el informe anual del 2003 de Grupo Bimbo. Y por otro lado, la situación política y social que vivió Venezuela en ese año, redujo el nivel de utilidades en Sudamérica.

Sin duda Bimbo tuvo un avance muy marcado en el extranjero y no es sorpresa que Bimbo, por su volumen de producción a nivel internacional, sea la empresa número uno y esto incluye el posicionamiento de la marca en panificación a nivel mundial.

⁴⁵ Datos obtenidos del informe anual de Grupo Bimbo 2003.

Lo importante a señalar es como una empresa mexicana pudo ir planeando estrategias y realizando inversiones, teniendo un crecimiento constante y cada vez mayor en Estados Unidos y Sudamérica. Los planes de la empresa son seguir creciendo a todos los niveles y zonas, principalmente Estados Unidos y Europa; para México pretende seguir con el nivel de producción y calidad para mantenerse como el preferido de las familias mexicanas.

CAPITULO 3. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN GRUPO BIMBO.

Cuando alguien escucha la palabra calidad piensa en atributos o propiedades de un objeto, que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; pensamos en: nula, poca, buena o excelente calidad. Así el significado de calidad equivale a excelencia y perfección.

La calidad ha sido un punto a desarrollar por las empresas en todos los ámbitos, su importancia radica en ofrecer a los consumidores el mejor producto o servicio y de esta manera situarse en un lugar importante en el mercado. Para el consumidor, la importancia de la calidad radica en el hecho de buscar siempre lo mejor para su consumo, en la mayoría de los casos sin importar el precio.

El concepto de calidad ha sido utilizado, a lo largo de la historia, en la música, la pintura, la literatura, etc., y últimamente, cada vez más, en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; esto debido sobre todo a los cambios en el medio ambiente que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

De manera muy general se puede decir que calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero si partimos del tronco conceptual de la administración, la calidad, en su sentido más amplio, nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar.

Pensado así, la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo.¹

¹ Freddy Soon "Algunas consideraciones sobre los conceptos de calidad y productividad" en: El Mercado de Valores, No. 5 1o. de Marzo de 1992.

De ahí que surjan muchos y variados sistemas de calidad que, con el paso de los años, el avance de la tecnología en el mundo y las exigencias del mercado, hacen que un sistema de calidad sea la pauta para crecer, dominar ese mercado y posicionarse dentro del gusto de los clientes al ofrecer la más alta calidad en el producto o servicio en el que se este trabajando.

Es así como, desde su fundación en 1945, Grupo Bimbo inició sus actividades con dos pilares de calidad: La Frescura de los productos y La Calidad del Servicio, mismos que dieron pauta para que una forma de hacer Negocios adoptara la Calidad como una de las metas fundamentales. Hoy se cuenta con un Modelo de Gestión basado en los principios universales de Calidad Clase Mundial que se está implantando en todas las operaciones y sirve de base para el reconocimiento de Calidad a las operaciones con mejores resultados en el Grupo.

El panorama general para la estructuración de los procesos y limitaciones de un sistema, primero se debe entender un concepto, es así como Grupo Bimbo manejó algunas definiciones de calidad y de las cuales surgió su propia definición:

- ✓ Según Philip Crosby, calidad es *“Cumplir con los requisitos”*.
- ✓ Para Genichi Taguchi es *“La mínima pérdida causada a la sociedad a partir del momento en que el producto se embarca”*
- ✓ Para Kaoru Ishikawa *“Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”*.
- ✓ Para el American Productivity Center *La calidad de un producto o un servicio se define en términos del grado con el que cumple con los requisitos del cliente.*
- ✓ Para Grupo Bimbo, *“Calidad es satisfacer al cliente por encima de sus expectativas agregando el mayor valor a la sociedad”*

3.1. Generalidades de los sistemas de calidad utilizados por Grupo Bimbo.

Desde sus inicios, la empresa estaba interesada en dar a sus clientes el mejor producto, para lo cual se comenzó empaquetando el pan para su venta, mostrando limpieza y seriedad hacia lo que hacían. Es aquí como comienza la ruta de calidad e interés por los clientes y ofrecer cada vez un mejor producto a los consumidores.

Pero fue hasta los años 80's cuando comenzaron a interesarse por un desarrollo mas completo de la calidad, enfocándose a sistemas para ofrecer un mejor servicio y un mejor producto. Es así como surgen ciertos modelos enfocados en el tema de la calidad y a los cuales Bimbo comienza a estudiar.

- ❖ En 1985 Se plantea algo llamado “En Busca de la Excelencia”. Con dicha idea se pretende crecer pero sistemáticamente, es decir, con un control de los procesos basados en proporcionar a los clientes la mejor calidad posible en cada uno de sus productos.
- ❖ Para 1987 Estudia el Modelo Ishikawa, según el cual un cliente continuaría recibiendo servicio incluso después de recibir el producto. Este servicio se extendería a través de la compañía por sí mismo en todos los niveles de la gerencia, e iguala más allá de la compañía a las vidas diarias de éstos implicados. Según Ishikawa, la mejora de calidad es un proceso continuo, y puede ser tomada siempre una medida más lejos.
- ❖ En 1988 el Modelo de Juran. Se basa en tres aspectos: planear, controlar y mejorar la calidad. La mejora de la calidad se va a dar en base a que tan inmiscuidos estén los gerentes y altos mandos de las empresas en todos los procesos de las mismas.
- ❖ En 1989 el Modelo de Deming, el cual propone la forma de ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Tal hecho implicaría un compromiso con la innovación y mejora continuas.

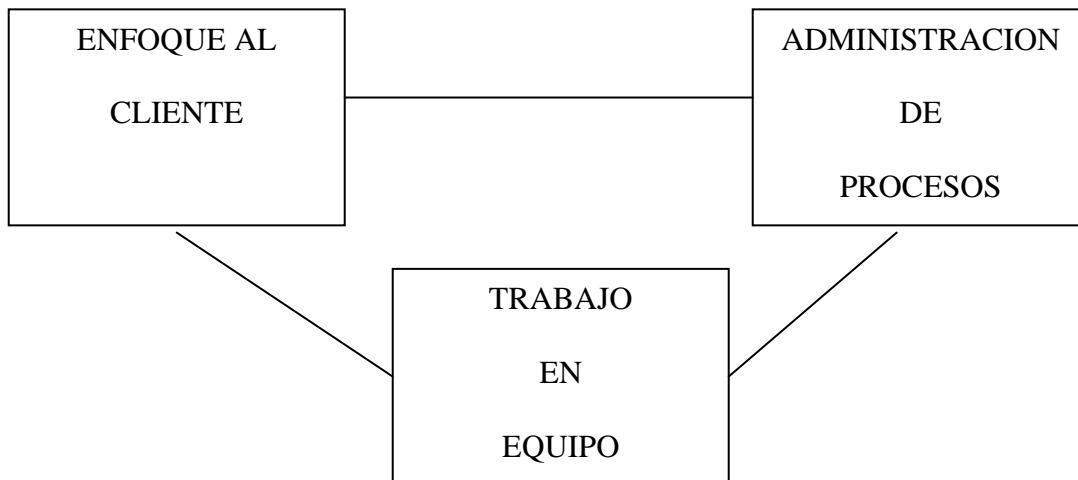
- ❖ Para 1989 el Modelo de Mejora Continua. Este maneja un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes, y también se descubre la manera de mejorar esos procesos.

Estos fueron los inicios. Es hasta 1990 cuando se comienza a pensar en una estructuración para la aplicación de modelos y sistemas de calidad en la empresa.

3.1.1 Modelo Bimbo de Calidad Total.

En 1990 comienza con la Administración de la calidad, con algo que se llama *Administración de los procesos*, de aquí surge el Modelo Bimbo de Calidad Total. Este modelo plantea una filosofía propia de la empresa, quiere decir “Nuestra manera de ser y operar”, en la cual toma partes de varios sistemas de calidad para hacer uno propio, y debe acoplar a las necesidades de la empresa sin descuidar ningún aspecto.

Figura No. 5. Administración de procesos.



Fuente: Presentación a inversionistas y socios de Grupo Bimbo.

El modelo Bimbo de Calidad comprende cuatro fases:

Fase 1 (Definir): Preparación para el inicio

- ✓ Concientizar, comprender, compromiso, liderazgo.
- ✓ Misión, Visión y Objetivos.
- ✓ Ambiente propicio.
- ✓ Identificar equipos de trabajo.
- ✓ Política de calidad.

Fase 2 (Medir): Comprender los procesos e iniciar los proyectos.

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Entender los procesos.
- ✓ Iniciar los proyectos.
- ✓ Enfoque al cliente.

Fase 3 (Controlar): Control de procesos y continuar con los proyectos.

- ✓ Control de los procesos.
- ✓ Proyectos de mejora.
- ✓ Aseguramiento de la calidad.
- ✓ Reconocimientos.

Fase 4 (Mejorar): Mejora continua.

- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trato al personal.
- ✓ Participación ejecutiva.
- ✓ Empowerment.²

Estas fases constituyen la filosofía de Bimbo, en la cual se maneja un enfoque macroeconómico de los procesos para después integrarlo con otros sistemas para cubrir todas las necesidades de la empresa a todos los niveles. Este modelo aún continúa armándose ya que con el paso del tiempo aparece un nuevo sistema y se estudia la manera en que pueda cubrir alguna necesidad de la empresa.

² Sus bases son: delegar ciertas responsabilidades por áreas, control sobre recursos, sistemas, métodos y equipos; control sobre las condiciones de trabajo; autoridad (dentro de los límites definidos) a los subordinados para tomar decisiones, inculcándoles la idea de que son dueños de su propio trabajo.

Sería difícil explicar cada una de las partes de cada proceso que se utiliza ya que es información que solo la empresa estudia y conoce. Debido a lo anterior resulta interesante estudiar los procesos que ha utilizado a lo largo de su conformación ya que de esas generalidades se toman las partes que van a conformar dicho modelo.

3.1.2 Reingeniería.

Bimbo comienza a utilizar este proceso en el año de 1993. Esta es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa.

Los procesos que sean seleccionados para la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. Requiere la adopción de un enfoque centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis de procesos.³

No muy alejado de este concepto, para Grupo Bimbo, significa “repensar fundamentalmente y rediseñar radicalmente los procesos de negocio para obtener mejoras contundentes en los factores críticos del desempeño de las operaciones”.

Para llegar a un uso correctos de la reingeniería se manejan 10 macroprocesos:

- Nuevos productos
- Administración de materiales
- Manufactura
- Distribución fábrica - ruta
- Distribución agencia - cliente
- Control
- Personal

³ Hammer, Michael y James Champy. “Reingeniería”. Editorial Norma.1994

- Administración financiera
- Desarrollo de nuevas instalaciones
- Comercialización

Como se ha analizado a lo largo de este trabajo, la aplicación de esos macroprocesos en todas las fábricas, principalmente a nivel producción y distribución, han servido como base de crecimiento en muchos de los aspectos pero, como todo sistema no es 100% seguro, la contribución de la reingeniería a la empresa se da en varias áreas pero no todas. En base a los requerimientos de la empresa, se toman en cuenta varios aspectos por los cuales aplicar la reingeniería, estos aspectos fueron:

- La mayoría de los esfuerzos estaban orientados a una función, no a contribuir a un proceso.
- Había multiplicidad de actividades administrativas sin ningún valor agregado.
- Existía una gran número de tareas y registros manuales que consumían mucho tiempo e inhibían el análisis y uso de la información
- Poco aprovechamiento de la tecnología informática moderna.
 - Se tenía una comunicación interna ineficiente y se incurría en gastos por este concepto sumamente altos.

En base a esos aspectos, se busca la manera de aplicarlos a las fábricas y a la empresa en general buscando ciertos propósitos como:

- Lograr mejoras dramáticas en la productividad del personal y en el desempeño del servicio, la calidad y los costos.
- Satisfacción máxima de todos los entes relacionados con la empresa (consumidores, accionistas, personal, proveedores, sociedad y Gobierno).

Ya que se delimitaron los aspectos en los cuales la reingeniería podría contribuir con los procesos, se da paso a intentar aplicarlos, en las áreas específicas, así se llega a obtener las características que deben cumplir, como son:

- La gran inversión tecnológica.

- La magnitud del cambio.
- El respeto y rescate de la filosofía.
- El reto de mantener el liderazgo.
- Planeación, consenso, así como involucrar a todo el personal.

Hay muchos aspectos en los cuales la reingeniería colaboró con la mejora de los procesos y es así como se quedaron para formar parte del Modelo Bimbo de Calidad.

3.1.3. Las Normas ISO 9000.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO por la abreviatura aceptada internacionalmente) Es la encargada de marcar los lineamientos de calidad y aceptación en todo el mundo. El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales en cuanto a productos y servicios (tanto para los clientes como para los usuarios).

Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización que se pueden aplicar en cualquier tipo de empresa (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública, etc).⁴

La norma ISO 9000 ha venido a formar parte en años recientes, de la estrategia de algunas empresas que desean insertarse o permanecer en el mercado internacional. Su aplicación en las empresas mexicanas, si bien ha ido en aumento, estimándose hasta el año 2000, un total que oscila entre las 500 y 1000 empresas certificadas⁵.

⁴ Información obtenida de la página web <http://www.iso.org>

⁵ Datos obtenidos de La norma ISO 9000 y la competencia laboral. Baeza, G. ; Mertens, L. México, CONOCER, 2000

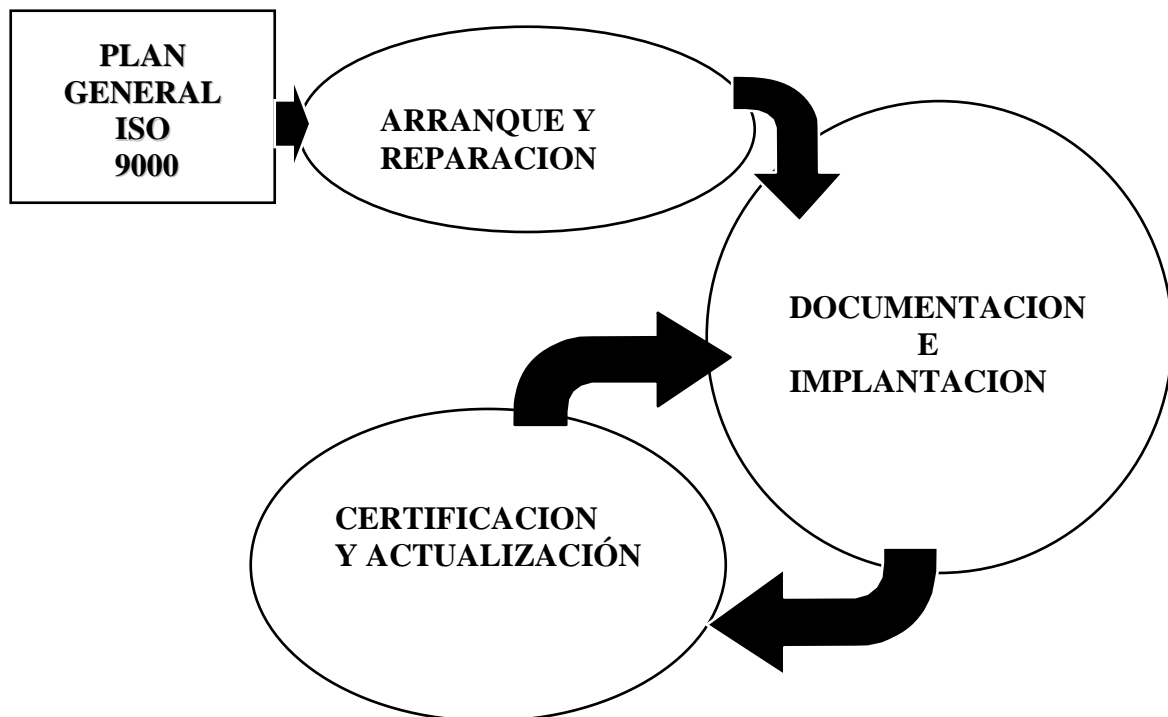
Sin embargo el proceso de implementación del sistema no ha sido tarea fácil para las empresas, que desean obtener el certificado de calidad ISO. Esto debido a que es un sistema complejo que requiere todo un nuevo aprendizaje en la organización. Esto implica tiempos y costos que no toda organización está en condiciones de soportar, y así su difusión a la mayor parte del aparato productivo mexicano no será posible en el corto y mediano plazos.

Su implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas para sus empresas. Los principales beneficios son:

- ✓ Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- ✓ Aumento de la productividad.
- ✓ Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- ✓ Mejora continua.

Bimbo conservó su interés por mantenerse en uno de los preferidos de sus clientes, es así como, después del estudio y la aplicación de la reingeniería, decide continuar con la mejora en todos los procesos, en todas las áreas, tanto a nivel producción, como a nivel administrativo. De esta manera se llegó a las Normas ISO 9000.

FIGURA No. 6 Estructura de un plan ISO 9000



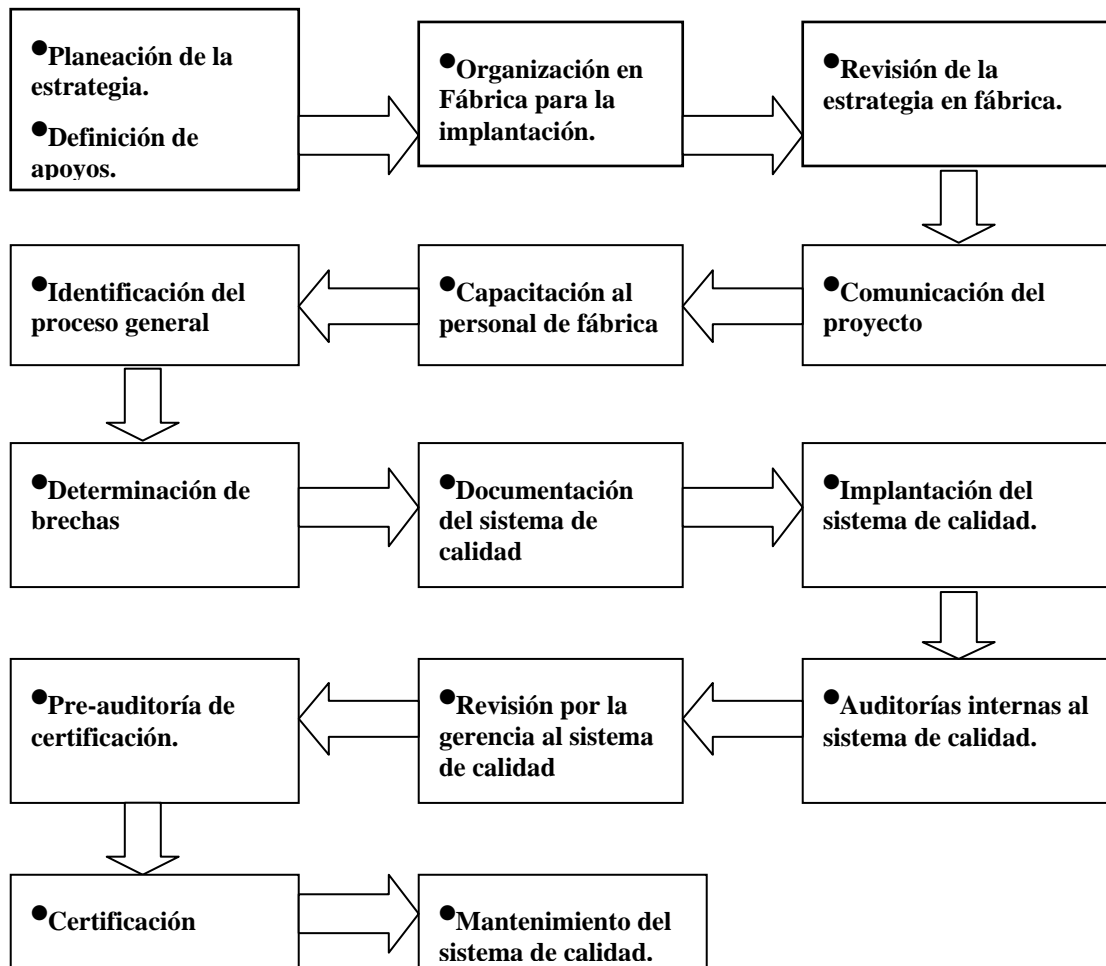
Fuente: Obtenida de las presentaciones a los ingenieros en calidad de Grupo Bimbo.

Este proceso es lo más normal y sano para la implementación de un sistema ISO 9000 ya que al arrancar con el procedimiento se documentan los logros y si son positivos o atraen beneficios la empresa puede empezar a apegarse a la Norma ISO, después de eso se vuelve un círculo en el cual se llega a la certificación y a la actualización de los procesos, para continuar con la documentación y hacer una retroalimentación de los logros alcanzados con las pruebas y resultados.

La aplicación en Bimbo no ha sido del todo distinta a como se aplica en todas las demás empresas, pero la visión a largo plazo y los beneficios que estas normas representan, hacen que se haga el estudio y el gasto necesario para su implementación, es así como se encuentran ciertas formas de relacionar el modelo de calidad con dichas normas:

- El Modelo Bimbo es un Modelo de Calidad Total, mientras las Normas ISO 9000 son un Modelo de Aseguramiento de Sistemas de Calidad.
- El Modelo Bimbo es aplicado a lo largo y ancho de la empresa, mientras que las Normas de Aseguramiento únicamente toman en cuenta las actividades que inciden en la calidad del producto y servicio que ofrece la compañía.
- El impacto de ISO 9000, va hacia la Administración de Procesos y Enfoque al Cliente externo (ISO 9001). Esta es el fin de Grupo Bimbo desde sus inicios, satisfacer al cliente, es como se encuentra la relación con la aplicación.

Figura No. 7. Proceso de certificación ISO 9000.



Fuente: Elaboración propia con datos de una Presentación de Grupo Bimbo a los ingenieros en calidad.

3.1.4. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos (HACCP).

El Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus iniciales en inglés) se ha convertido en sinónimo de inocuidad de los alimentos. Es “un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos”. El sistema aporta confianza en que la inocuidad de los alimentos está siendo gestionada de forma eficaz. Busca los peligros o cualquier cosa que pueda perjudicar la inocuidad del producto y realiza controles posteriores para asegurar que el producto no causará daño al consumidor.

Un "peligro" en el sistema de HACCP se define como “agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar efectos adversos sobre la salud”. Un punto de control crítico es “la fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable”.

El HACCP se basa en el principio de que los peligros que afectan a la inocuidad de los alimentos pueden eliminarse o minimizarse mediante la prevención, durante la producción, más que por la inspección del producto final. Su objetivo es prevenir los peligros en el primer punto posible de la cadena alimentaria. El enfoque HACCP puede aplicarse desde la producción primaria hasta el consumo final. Añadir el sistema HACCP a la inspección tradicional y a las actividades de control de la calidad puede llevar a un sistema de aseguramiento de la calidad preventivo en una empresa.

Las empresas que utilizan este sistema proporcionan una mayor confianza en la inocuidad de los alimentos a los consumidores y a las autoridades reglamentarias. En muchas industrias de procesado de alimentos, se han arraigado modos operativos establecidos, lo que incluye métodos de procesado y manipulación de alimentos.

La aplicación del sistema HACCP puede necesitar un cambio fundamental en la cultura o las actitudes de aquellos que participan en el procesado de alimentos. Un buen ejemplo es la necesidad de establecer un manual de procedimientos escrito y de contar con registros escritos.⁶

El sistema HACCP y las directrices para su aplicación fueron desarrollados por el Comité de Higiene de los Alimentos de la Comisión del Codex Alimentarius, un programa de normas alimentarias de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la

⁶ Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) Principles and Application Guidelines (Principios del Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación) Adoptado por el Comité consultivo nacional, EE.UU., para Criterios microbiológicos para los alimentos, este documento es una revisión de los principios y directrices de aplicación del HACCP.

Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). El sistema HACCP y las directrices fueron revisados en 1997.⁷

El sistema HACCP consta de siete principios, que describen cómo establecer, implementar y mantener un plan HACCP para la operación bajo estudio.

Principio 1. *Realizar un análisis de peligros:* Identificar los posibles peligros relacionados con todas las etapas de producción, mediante la utilización de un diagrama de flujo de todas las etapas del proceso. Evaluar la probabilidad de que surjan peligros e identificar las medidas preventivas para su control.

Principio 2. *Identificar/determinar los puntos críticos de control.* Determinar los puntos, procedimientos o pasos operacionales que pueden controlarse para eliminar los peligros o minimizar la probabilidad de que ocurran, o reducir los peligros a un nivel aceptable.

Principio 3. *Establecer límites críticos* (niveles, objetivo y tolerancias) que tienen que cumplirse para garantizar que los puntos críticos de control están controlados. Deben incluir un parámetro medible y también pueden ser conocidos como la tolerancia absoluta o límite de seguridad de los puntos críticos de control.

Principio 4. *Establecer un sistema de vigilancia del control de los puntos críticos de control* mediante pruebas u observaciones programadas.

Principio 5. *Establecer las acciones correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado punto crítico de control no está controlado.* Se debe especificar los procedimientos para las acciones correctivas y las responsabilidades para su implementación.

Principio 6. *Establecer procedimientos de comprobación, para confirmar que el sistema de HACCP funciona eficazmente:* Se debe desarrollar procedimientos de verificación para mantener el sistema HACCP y asegurar que sigue funcionando eficazmente.

⁷ Comisión del Codex Alimentarius de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). <http://www.codexalimentarius.net>. Este sitio contiene información sobre las Normas del Codex así como otras normas que incluyen el HACCP.

Principio 7. Se debe mantener registros para demostrar que el sistema HACCP está funcionando bajo control y que se ha aplicado la acción correctiva apropiada ante cualquier desviación con respecto a los Límites Críticos.⁸

El HACCP no es un sistema autónomo. Las buenas prácticas de higiene y otros requisitos previos para el procesado de los alimentos, así como un firme compromiso de la dirección, también son necesarios. El HACCP no es sustituto de éstos.

La formación es otro requisito esencial para un sistema HACCP satisfactorio. Como una ayuda para desarrollar un programa de formación específico para apoyar un plan HACCP, deberían prepararse procedimientos e instrucciones de trabajo que definan las tareas del personal que opera cada punto de control crítico.

3.1.5 HACCP e ISO 9000 como complemento.

La industria alimentaria está fuertemente regulada por leyes locales, nacionales o internacionales sobre inocuidad de los alimentos. Además, los consumidores tienen cuidado cuando toman sus decisiones de compra sobre alimentos crudos o procesados. Normalmente, los consumidores sienten más confianza, cuando tienen la evidencia de una buena gestión de la calidad durante la manufactura de productos alimenticios o de bebidas, además de la supervisión evidente de los entes de reglamentación alimentaria.

La familia de normas ISO 9000 es de naturaleza genérica y ha sido desarrollada para asistir a las empresas de todo tipo y tamaño que desean aplicar y operar un sistema de gestión de la calidad. No existen restricciones para su aplicación por ningún sector de la industria, lo que incluye la industria alimentaria y de bebidas.

Las grandes y pequeñas empresas que procesan y/o envasan productos alimenticios en todo el mundo han aplicado ISO 9000 y obtenido la certificación. Estas empresas pueden utilizar también el sistema HACCP, o sistemas similares, como una parte de su sistema de aseguramiento de la calidad.⁹

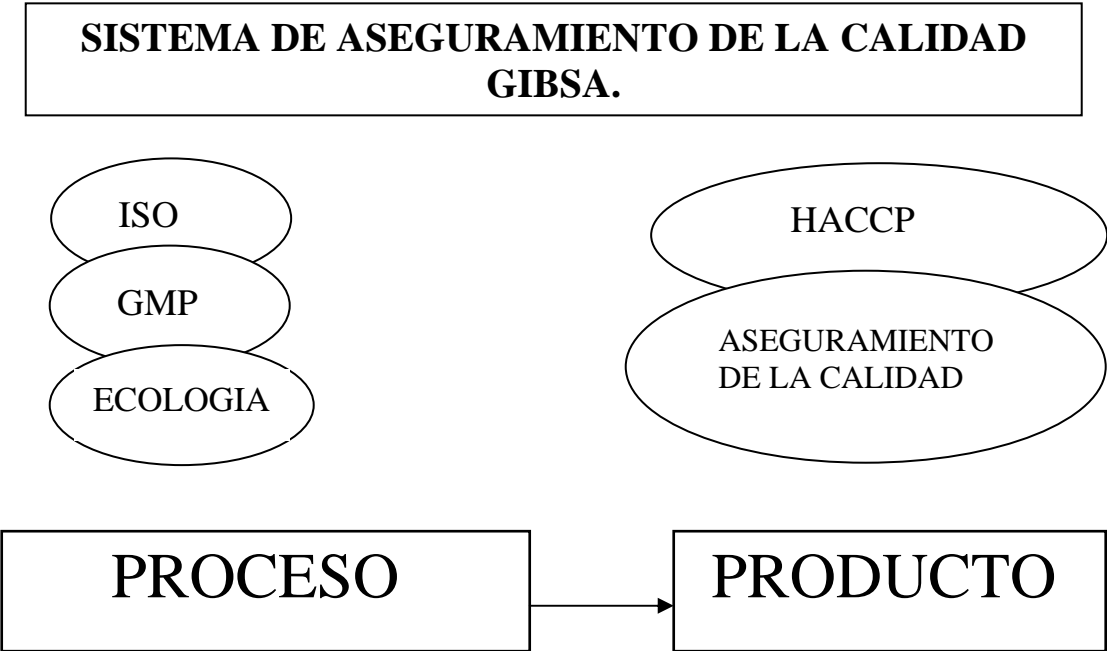
⁸ Página web <http://www.intracen.org>. Establecimiento del sistema HACCP, los siete principios.

⁹ Página web <http://www.intracen.org>.

Algunas empresas utilizan ISO 9000 y HACCP en un sistema integrado de gestión de seguridad y calidad de los alimentos. ISO 9000 se centra en las necesidades y expectativas del cliente y una de las expectativas más importantes de los clientes es la seguridad de los productos alimenticios. La aplicación del HACCP dentro de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000 puede dar como consecuencia un sistema de seguridad de los alimentos más eficaz, que si se implementa ISO 9001 o HACCP separadamente.

Ambos sistemas ponen énfasis en la prevención antes que en la corrección de los problemas o deficiencias después de que sucedan. Una compañía que aplica un sistema HACCP no tiene que cumplir con ISO 9001, pero es algo puede ser complementario para un mejor manejo.¹⁰

Figura No. 8. Sistema de aseguramiento de calidad de Grupo Bimbo.



Fuente: Obtenida de las presentaciones a los ingenieros en calidad de Grupo Bimbo.

¹⁰ Quality Management Systems for the Food Industry, A Guide to ISO 9001/2 (Sistemas de gestión de calidad para la industria alimentaria, una guía para ISO 9001/2), Andrew Bolton, Editor, GBP 66,pp. 208, última edición octubre de 1996, Aspen Publishers.

Como puede observarse en la figura No. 8, el sistema de aseguramiento de la calidad recopila varios de los sistemas tanto en seguridad alimenticia como en calidad para los procesos, es así como, para el lado del proceso conjunta las Normas ISO, el modelo GMP (Buenas Practicas de Manufactura) y la preocupación por la ecología; mientras que para el producto y la seguridad que se quiere ofrecer a los clientes utiliza el Modelo HACCP y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Grupo Bimbo opta por manejar este sistema ya que busca tanto la seguridad del producto como del proceso y al entrelazar los ya mencionados se obtiene la seguridad y calidad deseadas.

3.1.6 Sistemas y Modelos de aseguramiento de la calidad, aplicados a partir del año 2000.

Preocupado por mantenerse en un nivel óptimo de calidad y de administración, Grupo Bimbo toma dos modelos, uno para cada objetivo. El sistema de aseguramiento de la calidad, maneja sistemas y planes dentro de los estándares mundiales, los cuales están entrelazados para obtener mejores resultados.

Dentro de los sistemas utilizados se pueden mencionar, la Norma ISO 14000, cuyo objetivo consiste en la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y como consecuencia la competitividad del mismo ante la demanda de productos cuyos componentes y procesos de elaboración sean realizados en un contexto donde se respete al ambiente.

También se tiene la Norma ISO 9004 que sirve fundamentalmente para la implantación de un sistema para la Gestión de la Calidad o de aseguramiento interno por la propia empresa y contemplan las actividades de mejora como una parte de la Gestión de la Calidad. Además se incluyen conceptos específicos como: Consideraciones económicas, calidad de mercados, responsabilidad legal del producto, que no están considerados en algunas de las otras normas de la familia ISO.

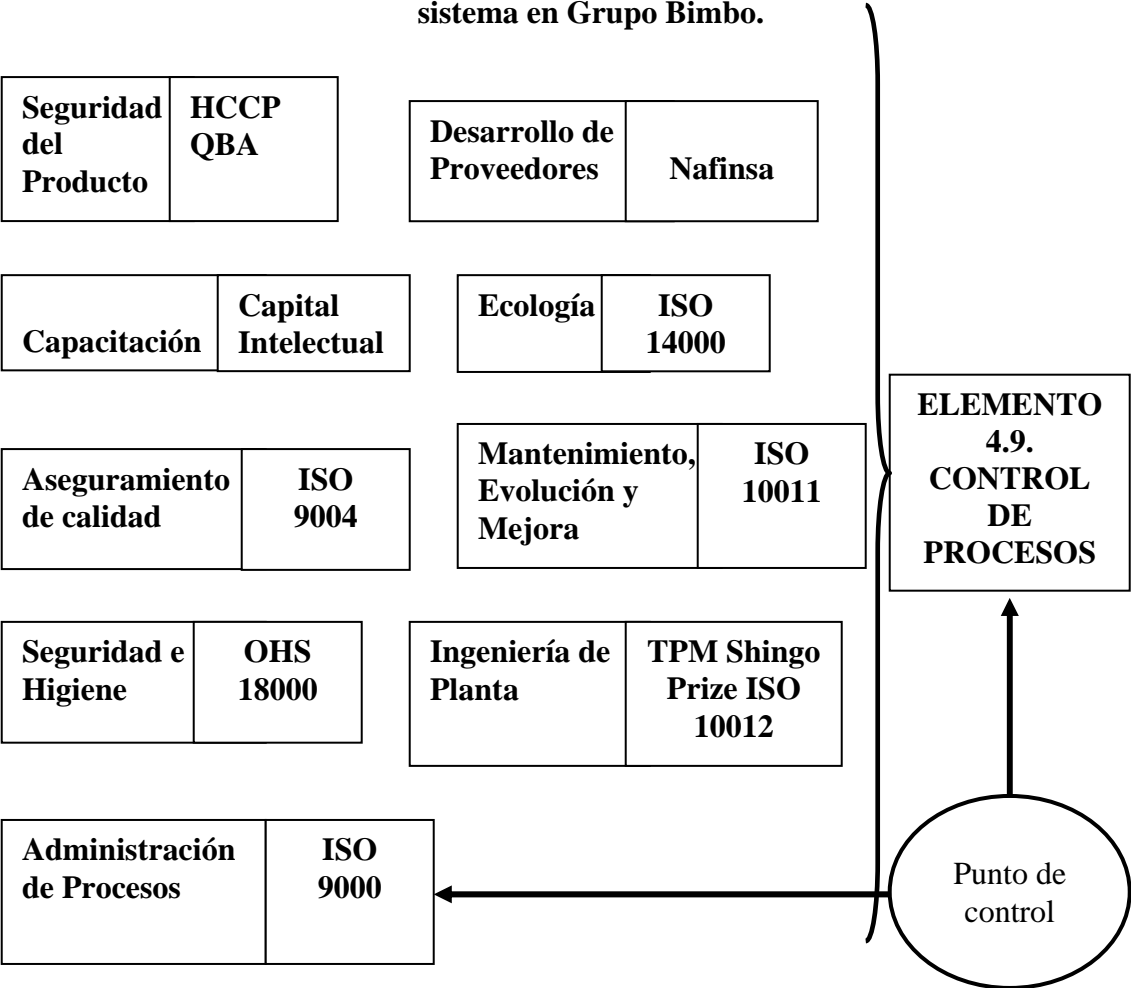
De igual forma se menciona la ISO 10011. Dicha norma está dirigida a contribuir con la auditoría de sistemas de calidad hacia dentro de la empresa y dentro de los aspectos a tratar se encuentran: 1) Guía para auditar sistemas de calidad; Establece el criterio para los

auditores de sistemas de calidad; y Establece el monitoreo y mantenimiento del desempeño del auditor.

La Norma OHS 18000 (Salud Seguridad e Higiene Industrial), Se pone en práctica para mantener un manejo más controlado en cuanto a la seguridad de los alimentos, manteniendo un monitoreo tanto en los ingredientes sanos como en amenazas potenciales para la salud de los consumidores. Esta norma va de la mano con el sistema HCCP, el cual esta encaminado a mantener una seguridad en los procesos y por lo mismo en el producto localizando puntos críticos de control. En los procedimientos industriales.

La Norma ISO 10012 Especifica los requisitos de aseguramiento de calidad para el equipo de medición industrial y contempla la revisión del Sistema de confirmación metrológica para el equipo de medición, así como el Control de los procesos de medición.

Figura No. 9. Sistema de Aseguramiento de la calidad y los soportes mundiales del sistema en Grupo Bimbo.



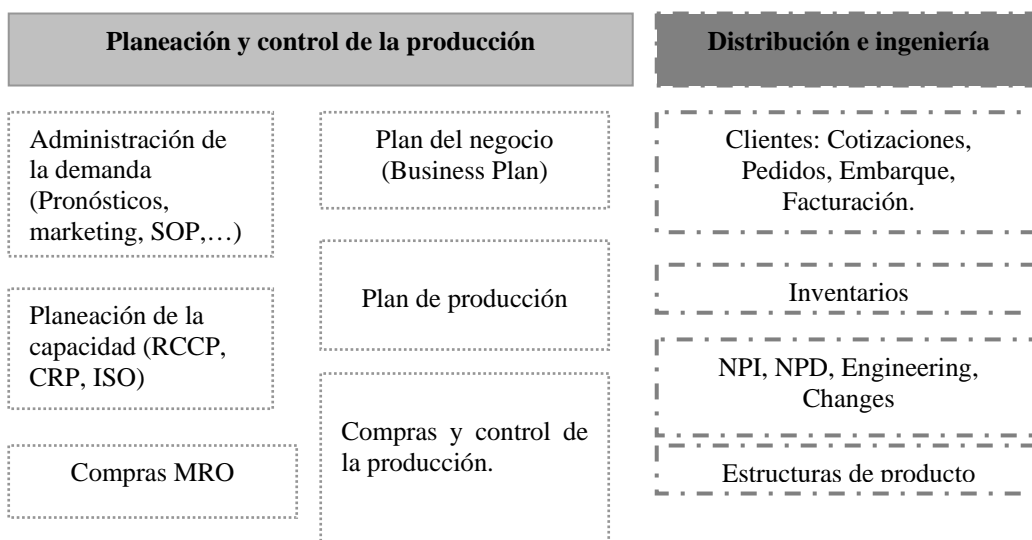
Fuente: Elaboración propia con información de Grupo Bimbo.

En la Figura No. 9 se pueden observar los temas de importancia para la empresa y en los cuales basa el crecimiento de la misma en todos los sectores, los modelos utilizados para conformar el Sistema de Gestión de Calidad y también sus soportes en cuanto estándares mundiales se refiere. Todo sistema mantiene un reglamento y algún modelo de soporte, es así como la empresa logra compaginar y complementar dichos sistemas. El elemento 4.9 de las Normas ISO 9000, es el encargado de soportar la implementación de todos los sistemas en conjunto, haciendo que se pueda administrar como uno solo y así mismo tener control sobre los demás.¹¹

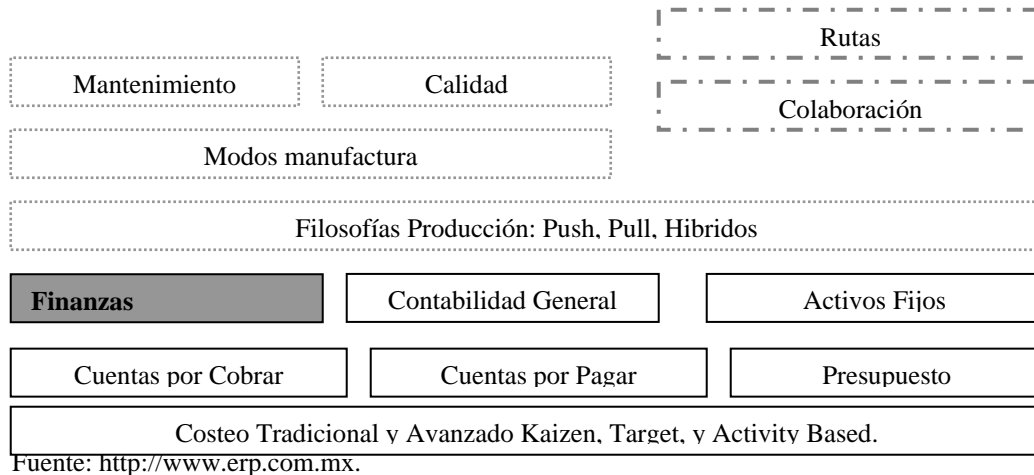
3.1.7 Sistema de Planificación de Recursos de la Empresa (ERP)

Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en ingles) se encargan de la planificación de recursos de la empresa con ayuda de gestión de workflow selectiva. ERP conecta los sistemas back office, como sistemas de producción, finanzas, recursos humanos, ventas y gestión de materiales. Es una forma sistemática con medios informáticos y tecnológicos para tener el control de todas las áreas de la empresa sin descuidar ningún aspecto, siempre manteniendo la idea de vanguardia en la distribución y en la calidad.

Figura No.10. Modelo de un Sistema ERP.



¹¹ El elemento 4.9 sobre el Control de Procesos indica que “El proveedor (En este caso, Grupo Bimbo) debe identificar y planear los procesos de producción, instalación y servicio que directamente afectan la calidad y debe asegurar que estos procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir: cumplimiento con las normas y códigos de referencia, los planes de calidad o los procedimientos documentados.”



Dentro de su estrategia de sistemas de información, Bimbo decidió gestionar sus procesos de negocio internos a través de SAP R/3, integrando las áreas financiera, controlling, logística, producción y comercial. La implementación del ERP de SAP fue expandiéndose progresivamente a todas las compañías de grupo, así como a sus 12 plantas de fabricación.

Bimbo creó en 2001 una nueva área funcional - Supply Chain Management (SCM) - con el objetivo de unificar y optimizar la cadena de suministro de la compañía, garantizando la máxima frescura de los productos, el mejor servicio al cliente y la rentabilidad de la gestión logística e industrial.

La compañía necesitaba una herramienta para planificar la cadena de suministro de los productos de media y larga vida (pastelería, tostados y snacks). Por ello el área de SCM elaboró un estudio funcional y organizativo cuyo objetivo era optimizar la cadena de suministro, lograr a la vez una frescura óptima de los productos, bajar los stocks intermedios en la cadena, optimizar la producción y mejorar el servicio a las delegaciones de venta desde las fábricas.¹²

Una vez finalizado el estudio, y junto al departamento de Sistemas de Información, se analizaron las diferentes herramientas en el mercado para buscar la que mejor se adaptara a las necesidades funcionales requeridas por Bimbo, y que garantizara una integración óptima con el área Logística y de la Producción que la compañía tenía a través de SAP R/3.

¹² Pagina web www.sap.com

Se evaluaron diferentes herramientas en el mercado y finalmente se optó por el componente SAP APO (Advanced Planner and Optimizer) por su adaptabilidad a los procesos de negocio de la compañía, posibilidad de implementarlo modularmente y la fácil integración con su sistema de gestión interna SAP R/3. Entre los factores que llevaron a la compañía a tomar esta decisión estaban:

- La solución era tecnológicamente avanzada, sólida y escalable.
- Cubría funcionalmente toda la cadena de suministro y les permitía una integración total con la operativa de su sistema de gestión interna (SAP R/3).
- Portabilidad.
- Seguridad.
- Amplio soporte local.

El nuevo modelo, supone pasar de un sistema basado en pedidos internos creados por cada delegación en función de la demanda local entre delegaciones y fábricas, a un sistema logístico basado en planificación:

- Con un sistema de previsiones de la demanda, gestión de inventarios en las ubicaciones y planificación del suministro.
- Con un sistema de planificación y secuenciación de producción adaptado a ello.

Entre los principales beneficios derivados de la utilización de SAP APO cabe destacar:

- Mejor integración y sincronización de los procesos en la cadena de suministro y alineación de los procesos de negocio internos entre áreas y compañías.
- Mejora de la rentabilidad en la producción, logística y transporte de los productos.
- Menos stocks en toda la cadena de suministro.
- Mejor servicio al cliente, con menos roturas de producto.
- Estandarización de los diferentes niveles de previsiones en comercial, logística, y producción en un único sistema centralizado.
- Y un beneficio fundamental para el negocio de Bimbo, y un mejor servicio a sus clientes es haber logrado una mayor frescura en los productos, elemento fundamental para el grupo.

3.1.8 Niveles de calidad y Certificaciones Internacionales de la empresa en la actualidad.

A la fecha la empresa cuenta con más de 200 procesos certificados bajo los lineamientos del estándar internacional ISO 9002:94 que es una norma requerida para el aseguramiento de la calidad para la producción, instalación y servicio, el cual se aplica para todas las variedades de pan blanco, bollería salada, tortillas de harina y maíz, pastelitos, galletas, botanas, gomas, chocolates, etc

Bimbo es la primera empresa panificadora de Latinoamérica en recibir estos certificados que reconocen su alta calidad internacional en los procesos industrializados de fabricación de Pan Blanco y Bollería.

Todos los procesos de elaboración de gomitas, almendras y bubulubu de la marca Ricolino así como los procesos de Cacahuete, Maíz y Papa de la Marca Barcel se encuentran certificados con la norma ISO 9001:94 Modelo de aseguramiento de la calidad para el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio, la planta en Santiago de Chile logró la certificación ISO 9002:94 para los procesos de Bollería y Pan convirtiéndose en la primera panificadora de ese país en lograrlo y la primera operación fuera de México en llegar a este nivel de calidad.

El organismo certificador internacional Det Norske Veritas otorgó estos certificados y audita las operaciones de la empresa periódicamente para asegurar su cumplimiento y efectividad. La calidad e inocuidad de todos y cada uno de los productos es una de las prioridades y al respecto se cumple con los más altos estándares de sanidad y buenas prácticas de manufactura, nacionales e internacionales. Con el paso del tiempo, las plantas se ubican el nivel de calificación más alto otorgado hasta la fecha por Quality Bakers of América "QBA" convirtiéndose así en el Benchmark mundial para la industria alimenticia.¹³

El American Institute of Baking "AIB" de los Estados Unidos y el Guelph Food Technology Center de Canadá han otorgado certificados de Acreditación HACCP (HACCP es el estándar mundial de seguridad alimentaria) a nuestras plantas de Marinela de

¹³ Informe Anual de Grupo Bimbo 2006.

Occidente, Bimbo de Occidente y Marinela Norte siendo las primeras panificadoras de América Latina en lograr este difícil estándar.

Organización Barcel planta Toluca logró el Certificado de Industria Limpia otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), marcando el estándar a seguir para todo el Grupo. De la misma manera Barcel Planta Toluca alcanzó los estrictos estándares de seguridad en alimentos solicitados por la Comunidad Económica Europea, logrando así, ser la primer empresa a nivel Nacional en lograr la certificación IFS (International Food Standard).¹⁴

3.2 Seis Sigma (6 σ)

Si bien es cierto que Grupo Bimbo es una de las empresas con sistemas y niveles de calidad excepcionales, aún tiene el interés de ser la empresa número 1 en su ramo y continuar con sus planes de crecimiento tanto nacional como internacional, todo esto a partir de ofrecer a los clientes el mejor producto . Para esto utiliza lo último en sistemas de control e implementación de calidad.

Una de las cuestiones a tratar en este trabajo es intentar explicar porque Bimbo aún no implementa el sistema Seis Sigma en todo el grupo, con el cual mantendría un mejor control de sus procesos, así como eliminar errores en las unidades de fabricación. A continuación se explica como funciona el sistema y los beneficios que atrae a las empresas que lo han implementado.

Seis Sigma, es una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios, la cual se basa en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseños robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 o 4 defectos por millón. Adicionalmente, otros efectos obtenidos son: reducción de los tiempos de ciclo, reducción de los costos, alta satisfacción de los clientes y más importante aún, efectos dramáticos en el desempeño financiero de la organización.

¹⁴ Ibid.

3.2.1 La Teoría del Seis Sigma.

La sigma de un proceso designa su capacidad de operar correctamente, o en terminología Seis Sigma, sin defectos. Un proceso 3 sigma funciona sin errores en el 93% de los casos. Un proceso 6 sigma lo hace en el 99.9997% de los casos, o con solo 3.4 'defectos por millón de oportunidades'.

La mayoría de las empresas operan actualmente a niveles entre 3 y 4 sigma. El rendimiento y los niveles de calidad son mucho menores en las áreas de servicios. Detrás de estas cifras se esconden grandes ineficiencias (las llamadas 'factorías ocultas'), clientes insatisfechos, y una enorme oportunidad de mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes. Se estima que los costes asociados a 'problemas' de calidad en empresas que operan entre 3 y 4 sigma, suponen entre el 10 y el 15% de los ingresos.

Seis Sigma utiliza datos y herramientas estadísticas para alcanzar un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y del comportamiento de los procesos; y para diseñar y mejorar procesos, productos y servicios.

Como metodología Seis Sigma sitúa al cliente en el centro y se 'alimenta' de datos. Como programa de mejora se estructura en proyectos y persigue obstinadamente resultados. Equipos liderados por Black Belts (especialistas en la metodología Seis Sigma) ejecutan de forma continua proyectos de alto impacto, con una duración de 4 a 5 meses, y siempre buscando resultados tangibles.

Los esfuerzos de Seis Sigma apuntan a tres (3) áreas principales:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Reducir el tiempo de ciclo
- Reducir defectos

Las mejoras en estas áreas normalmente representan a la empresa ahorros dramáticos en costos, como también, oportunidades para retener clientes, conquistar nuevos mercados y construir una reputación de excelencia con productos y servicios de clase mundial.

Aunque trabaja midiendo y analizando los procesos en la organización, Seis Sigma no es una herramienta más de calidad. Alcanzar las metas de Seis Sigma requiere cambios radicales en cada área de operación. Estadísticamente, alcanzar un nivel de "Seis Sigma" significa que los procesos y productos tendrán un desempeño casi sin defectos: exactamente 3.4 defectos por cada millón de oportunidades; es operar al 99.9997% de perfección. Casi perfecto.¹⁵

Existen tres características clave que diferencian a Seis Sigma de los programas de calidad del pasado.

- **Seis Sigma es orientado al cliente.** Es casi una obsesión mantener siempre en la mira las necesidades de los clientes externos, direccionando los esfuerzos de mejora.
- **Los proyectos de Seis Sigma producen un mayor retorno sobre la inversión.** Son muchas las empresas que reciben beneficios económicos de 10, 20 y hasta 100 veces el valor invertido.
- **Seis Sigma cambia la manera de gerenciar.** Líderes y altos ejecutivos en las organizaciones están aprendiendo las herramientas y conceptos de Seis Sigma: nuevas visiones del pensamiento, planeación y ejecución para obtener resultados. En otras palabras, Seis Sigma pone en práctica la noción de trabajar inteligentemente y no necesariamente más duro.

En pocas palabras, Seis Sigma se puede definir como soportada por tres grandes columnas: Enfoque en el Cliente, para asegurar que todas las salidas (del proceso) satisfagan los requerimientos y expectativas del cliente; basada en Datos, para poder identificar las entradas (al proceso), los procesos y áreas de mejora; y finalmente, se apoya en una Metodología Robusta y Sistemática, para poder definir, medir, analizar, mejorar y controlar los procesos y así maximizar la productividad del negocio, al tiempo de satisfacer las expectativas del cliente.

¹⁵ Pagina web <http://www.seissigma.com>

Esta metodología utiliza el ciclo DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), el cual se realiza en siete pasos:

- ✓ Definir el Problema.
- ✓ Observar el Problema.
- ✓ Analizar el Problema.
- ✓ Actuar sobre las causas.
- ✓ Estudiar los resultados.
- ✓ Estandarizar.
- ✓ Establecer conclusiones

Seis Sigma ha producido resultados económicos impresionantes. Sin embargo, alcanzarlos requiere de un gran trabajo en equipo, además de tiempo y entrenamiento para que las personas enfrenten los retos del trabajo con herramientas analíticas básicas, y otras más sofisticadas.¹⁶

3.2.2 Seis Sigma en la práctica.

En general, los procesos estándar tienden a comportarse dentro del rango de tres (3) Sigma, lo que equivale a un número de defectos de casi 67.000 por millón de oportunidades (DPMO), si ocurre un desplazamiento de 1,5 Sigma; esto significa un nivel de calidad de apenas 93,32 %, en contraposición con un nivel de 99,9997 % para un proceso de Seis Sigma. Comparativamente, un proceso de Tres Sigma es 19.645 veces más malo (produce más defectos) que uno de Seis Sigma.

No cualquier empresa utiliza el sistema de Seis Sigma, solo las empresas que están comprometidas con la satisfacción del cliente en la entrega oportuna de productos y servicios, libres de defectos y a costos razonables. Algunos ejemplos: Motorola, Allied Signal, G.E., Polaroid, Sony, Lockheed, NASA, Black & Decker, Bombardier, Dupont, Toshiba, etc. Todas empresas internacionales.

¹⁶ Barbara Wheat – Check Mills – Mike Carnell. “Seis Sigma” Ed. Norma. Abril 2004. Pp. 135.

Un ejemplo de los beneficios de este sistema de calidad es Motorola que, entre 1987 y 1994, redujo su nivel de defectos por un factor de 200. Redujo sus costos de manufactura en 1,4 billones de dólares. Incrementó la productividad de sus empleados en un 126,0 % y cuadruplicó el valor de las ganancias de sus accionistas.

Hoy en día se encuentra en la siguiente situación: Incremento de la productividad de un 12,3 % anual; reducción de los costos de mala calidad sobre un 84,0 %; eliminación del 99,7 % de los defectos en sus procesos; ahorros en costos de manufactura sobre los Once Billones de dólares y un crecimiento anual del 17,0 % compuesto sobre ganancias, ingresos y valor de sus acciones.¹⁷

Para aplicar este sistema primero que nada se tiene que reconocer la necesidad de emprender un cambio organizacional importante, que apoyado por la estrategia Seis Sigma produzca los cambios requeridos que garanticen la permanencia en el tiempo de la organización. En segundo lugar, el apoyo y soporte decidido de la alta Gerencia y Directiva de la organización, que promueva, incentive y guíe en el desarrollo de cada una de las etapas de esta estrategia, además del compromiso incondicional para asegurar el éxito.

El tiempo de implementación se da dependiendo del tipo de organización y del nivel al cual se dirija la iniciativa. Generalmente un proceso de este tipo puede tomar en promedio unos tres a cinco años, pero si se inicia en una división de negocios en particular y se enfoca adecuadamente, en unos seis a nueve meses se puede comenzar a experimentar los primeros resultados, una vez completadas las primeras fases de Medición y Análisis.

En cuanto al costo de un sistema Seis Sigma, no existe un promedio ya que las empresas u organizaciones son distintas, también influye mucho a que nivel se quiere implementar.

Lo más importante es una vez tomada la decisión de ir con esta estrategia, asignar un presupuesto exclusivo para la iniciativa y tomar en cuenta lo siguiente: costo directo de los individuos dedicados al 100 % a Seis Sigma; costo indirecto por el tiempo utilizado por los ejecutivos, gerentes, miembros de equipos y otros dedicados parcialmente a estas

¹⁷ Pagina web <http://www.seissigma.com>

actividades; costo de entrenamiento y consultoría y finalmente los costos de implementación de las mejoras y nuevas soluciones a aplicar.

La experiencia indica que en promedio cada proyecto Seis Sigma puede generar retornos o ahorros de entre 150,000 y 175,000 dólares, y existen muchos casos en donde se alcanzan hasta los 230.000 dólares por proyecto.

3.2.3. Personal capacitado para desarrollar el proceso.

En cuanto a las personas capaces de dirigir el proceso, no es un número exacto, pero la experiencia de algunas organizaciones exitosas con los principales roles, es la siguiente: un Champion por Unidad de Negocios o Sitio de Manufactura; un Master Black Belt por cada 30 Black Belts o por cada 1.000 empleados; un Black Belt por cada 100 empleados para Industrias y uno por cada 50 empleados para Comercio; y finalmente, un Green Belt por cada 20 empleados.

Existen variantes de acuerdo al tipo y tamaño de la organización, pero en promedio el entrenamiento requerido para los principales roles, es el siguiente: de 24 a 40 horas para los Champions; de 240 a 400 horas para los Master Black Belts; de 160 a 240 horas para los Black Belts; y finalmente, de 48 a 120 horas para los Green Belts.

Por lo general, cada rol requiere de un conjunto de habilidades, destrezas y experiencias adecuadas al tipo de actividad y responsabilidad a manejar: Alta Gerencia y Ejecutivos familiarizados con las herramientas estadísticas, como Champions; Gerentes o Jefes con grados técnicos y dominio de las herramientas estadísticas básicas y avanzadas, como Master Black Belts; Ingenieros, técnicos o personal con cinco o más años de experiencia, con dominio de las herramientas estadísticas básicas, como Black Belts; y finalmente, personal técnico o de soporte del área involucrada, con conocimientos básicos de las herramientas estadísticas, como Green Belts.¹⁸

¹⁸ Meter S. Pande. Las claves de Seis Sigma. Ed Mc Graw Hill. Noviembre 2006.

En general, los procesos de calidad solo son de conocimiento de los ingenieros que laboraran en la empresa, el sistema Seis Sigma requiere forzosamente de que los altos ejecutivos también intervengan en el desarrollo e implementación de este, al igual que los empleados ya que es una interacción con todas y cada una de las áreas de las fabricas y de la empresa misma.

CONCLUSIONES

Bimbo es un buen ejemplo de perseverancia y éxito en estrategias empresariales, la manera en que hace sus movimientos tanto financieros como logísticos y de posicionamiento dejan ver una madurez sin igual, la cual le ha dejado muchos beneficios y el ejemplo más claro es el posicionamiento que tiene tanto en América como en Europa, aunque en esta última zona avance poco a poco pero con pasos seguros.

Aunque el éxito que ha tenido la empresa es muy notable, gran parte de ese éxito son las políticas de calidad que se han manejado, así como los sistemas y procesos que se han aplicado para ofrecer siempre un buen producto a los consumidores. El potencial de resultados está íntimamente relacionado con los costos de reprocesos, mermas, inspecciones y otros costos "ocultos", como ventas perdidas, entregas repetitivas, devoluciones, quejas, excesos de inventarios, gastos administrativos relacionados y, por supuesto, la satisfacción del cliente.

A lo largo de los años, conforme aumentan las exigencias de los consumidores y el mercado se compone por una creciente competencia, resulta importante centrar la atención en el tema de la calidad, es así como Bimbo comenzó una carrera por ofrecer la mayor calidad posible en todos y cada uno de sus productos.

Con el Modelo Bimbo de Calidad se ha adquirido una personalidad propia ya que al incorporar y combinar partes de procesos para mejoría de ciertas áreas de la empresa, adquirió un dominio total de este modelo y es fácil identificar que secciones de los nuevos procesos pueden ayudar a la empresa a que tenga un crecimiento aún mayor, en base a la mejor calidad en los productos.

La empresa ha buscado la excelencia y por lo mismo modelos y procesos que la beneficien, manteniéndola en el mercado y sin ningún competidor. Por lo anterior se ve obligada poner atención al proceso 6 Sigma.

Con 6 Sigma los sistemas tradicionales de control de calidad prácticamente desaparecen, prevaleciendo los sistemas de aseguramiento de calidad con enfoques totalmente preventivos por medio de la estandarización del proceso gráfico bajo las normas ISO de producción (por ejemplo ISO 12647).

Este proceso es un enfoque fresco de mejora continua y contribuye a la competitividad y a tener nuevos argumentos para ganar confianza de los clientes. Lograr 6 Sigma depende del tipo de procesos que se tengan e implica inversiones en equipo y software, un alto entrenamiento del personal, proyectos específicos por etapas y un firme compromiso directivo.

Está relacionado con los modelos de mejora continua. Quienes son precursores de ello lo establecen por proyectos de mejora con entrenamientos y metodologías estrictas. Empresas como Motorola, Texas Instruments, General Electric, RR Donnelley & Sons y Quebecorworld (del mundo gráfico), han desarrollado sus modelos 6 Sigma y son precursores de esta estrategia productiva en Norteamérica, Europa, América Latina y Asia.

Sin embargo, una tarea sana es empezar por saber realmente cuál es el estatus de los procesos productivos y en qué Sigma se encuentran por medio de la estandarización de los procesos productivos gráficos como prensa digital, impresión y terminación. Por dicho interés es por lo que actualmente Grupo Bimbo está implementando este proceso en algunas fábricas como piloto, para después implementarlo en toda la empresa, ya que, como se mencionó con anterioridad implica un gasto importante por el entrenamiento y desarrollo del mismo.

Actualmente no se conoce de ninguna empresa dedicada a la producción o procesamiento de alimentos que utilice el proceso de Seis Sigma, en este punto, Bimbo sería pionero ya que de lograrse sería un paso trascendental para el éxito de la empresa. Existen empresas que no se quieren quedar atrás y con el paso del tiempo han aplicado ese proceso, estas empresas cuentan con una mayor capitalización y una relevante garantía en sus productos, como las empresas dedicadas a la industria de la electrónica o comunicaciones (Toyota, Honda, Polaroid, Canon, Hitachi, Honeywell, Maytag, Raytheon, Sony, Ciudad de Fort Wayne (Indiana-EEUU), Movistar (Ecuador), entre otras).

Un sistema no siempre se alcanza “siguiendo la receta”, se deben realizar ciertas pruebas para lograr que se den los resultados esperados, es por esto que Seis Sigma aún es un piloto en Bimbo pero se ve un futuro prometedor ya que la empresa siempre buscará la mejora de los procesos para seguir manteniéndose en el gusto de la gente.

No cabe duda que, así como Grupo Bimbo ha aplicado los procesos anteriores y después acoplándolos a sus intereses, haga lo mismo con este sistema ya que cumple a la perfección con la mentalidad y la idea de crecer más y más para ser el mejor en su ramo.

Quizá por esa perseverancia y gusto por ofrecer lo mejor a los consumidores es que Bimbo dio el salto de ser una empresa mexicana a ser una empresa trasnacional, ya que, como es bien sabido, México esta lleno de empresas trasnacionales trabajando con capital mexicano, en cambio Bimbo trabaja con capital que contribuye a atraer capital a México.

Bibliografía.

- Enrique Galván, Oscar. "Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas" Ciencia y Desarrollo año XII núm. 68 mayo-junio 1986.
- George Eches. "Six Sigma para todos". Publicado en 2004. Ed. Norma.
- Servitje Sendra Roberto.Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. Ed. Pearson Educación. México, 2003.
- Listing, Nora. *México: hacia la reconstrucción de una economía*, México Fondo de Cultura Económica 1994.
- Gurría, José Ángel. *La política de deuda externa*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Freddy Soon "Algunas consideraciones sobre los conceptos de calidad y productividad" en: El Mercado de Valores, No. 5 1o. de Marzo de 1992.
- Baeza, G. Mertens, L "La norma ISO 9000 y la competencia laboral". CONOCER. México, 2000.
- Barbara Wheat, Check Mills, Mike Carnell. "Seis Sigma" Ed. Norma. Abril 2004.
- Meter S. Pande. "Las claves de Seis Sigma". Ed Mc Graw Hill. Noviembre 2006.
- Andrew Bolton. "Sistemas de gestión de calidad para la industria alimentaria, una guía para ISO 9001/2. Última edición octubre de 1996, Aspen Publishers.
- Meter S. Pande. "Las claves de Seis Sigma". Ed Mc Graw Hill. Noviembre 2006.
- Hammer, Michael y James Champy. "Reingeniería". Editorial Norma.1994

Revistas.

- Feike de Jong. "Bimbo, nueva dirección". *Expansión* 28 de sept – 12 de octubre, 2005.
- Luis Martínez y Javier Martínez Stains, "100 más importantes de México" *Expansión*. México, D.F., Mayo 24 – Junio 04, 2000.
- Luís Hernández Martínez, "Las 10 más admiradas en México", *Expansión*, México, D.F., Octubre 17 de 2001.
- *El Informador*. Lunes 02 de agosto de 1982, año LXV t. CCLII, núm. 23,185.

Apoyo de medios electrónicos.

- 1) www.grupobimbo.com.mx
- 2) www.cnnexpansion.com
- 3) www.iso.org
- 4) www.codexalimentarius.net
- 5) www.intracen.org
- 6) www.erp.com.mx
- 7) www.sap.com
- 8) www.seissigma.com